

**Análisis de satisfacción y desempeño del cliente interno en empresas de la ciudad de
Cúcuta**

Andrea Isabel Bacca Vega

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Cúcuta 2018

**Monografía De Indagación Bibliográfica: Análisis de Satisfacción y Desempeño del
Cliente Interno en Empresas de la Ciudad de Cúcuta**

Andrea Isabel Bacca Vega

Director: Obdulio García Hoya

Título: Magister en Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Cúcuta 2018

DEDICATORIA

Dedico este proyecto monográfico de indagación bibliográfica a mi familia y mis estudiantes, ya que son quienes en el transcurso de mi vida personal y profesional me incentivaron permanente a lograr este objetivo académico. Dedico este proyecto a todos aquellos estudiantes, docentes y demás profesionales que deseen profundizar en temas relacionados con la satisfacción del cliente interno al interior de la organización.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente agradezco a mi familia, mis padres, mi hija y mi pareja que tuvieron siempre la paciencia necesaria para poder destinar el tiempo necesario a mis estudios y a la elaboración del presente proyecto, por su incondicionalidad y apoyo constante para no desistir a pesar de las dificultades que se pudieran presentar.

Además, agradezco a mis amigos y colegas que constantemente me alentaron a entregar lo mejor de mí en cada uno de mis proyectos.

También agradezco a mi director Obdulio García, quien me acompañó en la construcción y elaboración de este proyecto desde sus asesorías y conocimientos en el área.

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta a Distancia, por la oportunidad de fortalecer mi educación superior y brindarme el espacio de aumentar mis conocimientos sin dejar de lado las responsabilidades laborales y personales que en su momento desempeñaba.

RESUMEN

La presente monografía se basa en realizar una investigación bibliográfica sistemática con el objetivo de construir conocimiento en la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño de los individuos en la organización.

Específicamente, el análisis ha sido realizado en la ciudad de Cúcuta, Capital del departamento de Norte de Santander, conocida para algunos como la frontera internacional más dinámica de Suramérica y lugar de un alto nivel de competencia comercial y profesional entre organizaciones y personas.

La revisión bibliográfica sistemática realizada permite la identificación de variedad de aspectos que relacionan la satisfacción laboral con el impacto que tiene en la organización y en el empleado, y los efectos en la calidad de productos y servicios, y en la satisfacción del cliente.

Palabras Claves: Cliente Interno, Desempeño, Organización, Satisfacción y Endomarketing o marketing interno.

ABSTRACT

This project is a coherent monograph based on a systematic literature research, with the objective of advancing knowledge existent on the relationship between the job satisfaction and the performance of the individual on an organisation.

Specifically, the analysis has been performed on the city of Cúcuta; Capital of Norte de Santander department, said to be the most dynamic international border of South America and place of high level of commercial and professional competitiveness among organisations and people.

The systematic literature research undertaken allows the identification of variety of aspects that correlate employee job satisfaction with the impact of such for the organisation and the employee himself, and the effects in the products and services quality and customer satisfaction.

Keywords: Employee, Performance, Organisation, Customer Satisfaction, Job Satisfaction, Endomarketing.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
HIPÓTESIS.....	17
JUSTIFICACIÓN	18
OBJETIVOS	26
Objetivo General:.....	26
Objetivos Específicos:	26
ESTADO DEL ARTE.....	27
Internacionales	27
Nacionales.....	30
Locales	32
MARCO CONCEPTUAL, TEÓRICO Y LEGAL	36
MARCO CONCEPTUAL	36
MARCO TEÓRICO.....	44
SATISFACCIÓN LABORAL.....	45
CLIENTE INTERNO	62
DESEMPEÑO LABORAL.....	71
TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS	80
MARKETING.....	82

ENDOMARKETING – MARKETING INTERNO	90
CALIDAD Y CULTURA DEL SERVICIO	95
MARCO LEGAL	104
CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO	104
LEY 1010 DE 2006	105
LEY 1090 de 2006	107
LECCIONES APRENDIDAS	108
CONCLUSIONES	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	123

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No 1. Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow	58
Figura No 2. “The Service Profit Chain” o “Cadena de Generación de Valor del Servicio”	102
Figura N° 3. Factores que influyen en el desempeño laboral.	108
Figura No. 4 Actitudes de los trabajadores en la satisfacción laboral	109
Figura No 5. Relación satisfacción productividad	110

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una monografía de indagación bibliográfica, que permite conocer detalladamente conceptos y teorías relacionadas con la satisfacción y desempeño del cliente interno en las organizaciones de la ciudad de Cúcuta, el cual se desarrolló mediante la revisión y análisis bibliográfico desde diferentes aportes teóricos; mediante fases estructuradas en las que se establecieron procesos que permitieron seleccionar la búsqueda de archivos que aportaran considerablemente a la construcción final del presente documento.

Aunque en la ciudad de Cúcuta no se ha indagado lo suficiente sobre los conceptos y aspectos relacionados al cliente interno, a nivel nacional e internacional si se analiza y se ha investigado la satisfacción laboral, en la que se contemplan teorías y conceptos relacionados con el ámbito organizacional. Inicialmente, este tema surge de la necesidad de comprender diversos aspectos que se relacionan con el buen desempeño de los trabajadores al interior de la organización, considerando la satisfacción como uno de los más relevantes.

Con el fin de conocer esta relación entre la satisfacción del cliente interno, inicialmente se realiza una contextualización general sobre los conceptos y variables relacionadas, identificando la relación en diferentes lugares, conociendo mediante estudios realizados la relación existente entre estos dos. Específicamente se intentó revisar en la ciudad de Cúcuta, teniendo en cuenta que es ciudad fronteriza con el país de Venezuela y es una de las ciudades que ocupa los primeros puestos en estadísticas de desempleo. Es pertinente mediante este análisis documental, que las empresas identifiquen situaciones relevantes al interior de las mismas, para conocer puntos fuertes y débiles que influyan en el desarrollo y posicionamiento en el mercado; adicionalmente desde cada uno de los profesionales, poder

incentivar a la búsqueda de diversas estrategias que aporten al desarrollo de un trabajo de muy buena calidad.

Generalmente y con el paso del tiempo, las empresas se han encargado de evaluar e identificar los niveles de satisfacción del cliente externo, considerándose este como un recurso de gran importancia para el crecimiento de la organización; sin embargo, se ha venido incluyendo el cliente interno, comprendido como el recurso humano que aporta en todos y cada uno de los procesos al interior de la organización, como fuente importante a evaluar y aumentar la satisfacción.

Según Carreón (2014) citado por Cerén y Muñoz (2015) “el cliente interno son las personas dentro de la organización que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará el resultado a otro colaborador de la empresa para continuar con el proceso hasta finalizarlo y poner a la venta, adquiriéndolo el cliente externo. Por consecuencia, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa”; desde esta perspectiva, es necesario y relevante tener en cuenta las necesidades e intereses de las personas que trabajan al interior de las organizaciones, considerando que sus acciones aportan a la construcción y entrega de un servicio o producto según los objetivos de la empresa.

Por tal razón, el marketing es trabajado desde el cliente interno conocido como endomarketing o marketing del cliente interno, en el que se plantean el diseño y aplicación de estrategias orientadas principalmente a las necesidades y procesos relacionados con el cliente al interior de la organización; teniendo en cuenta diversas variables que permitan mejorar las condiciones y por ende la productividad. Desde el endomarketing se trabaja de la mano con el

cliente interno, articulando procesos que permitan lograr un equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos del trabajador, de esta manera se busca que el trabajador se sienta comprometido con la organización y trabaje de manera eficaz frente a las solicitudes y requerimientos.

Hablar de organización, hace referencia a grupo de personas que conforman equipos y trabajan en pro de alcanzar objetivos en común, de aquí la importancia de fortalecer y mejorar los diversos procesos al interior de las empresas, ya que de esto dependen los resultados y la satisfacción en el cliente externo; es por tal razón que la presente monografía permite realizar una contextualización de estos conceptos, que a su vez aportan a desarrollos más objetivos y óptimos en los entornos laborales; lo que permite un impacto positivo tanto para el consumidor final como para la empresa en general, teniendo en cuenta que en medio de esta interacción está el cliente interno aportando a las necesidades de la comunidad y de la empresa, sin dejar de lado las propias.

Con base en esto, los objetivos de la presente monografía están orientados hacia la identificación de la relación que existe entre la satisfacción y el desempeño del cliente interno en las diferentes organizaciones, mediante el análisis de documentos y proyectos aplicados desde diversos ambientes laborales con los que se pueda abordar y comprender los procesos y dinámicas que impactan en las personas desde los roles que se desempeñan según la empresa, el cargo y las funciones.

En la presente monografía, se logra acceder a mucha información y documentos que aportan desde el componente teórico y práctico a la construcción de conocimientos relacionados con aspectos que influyen en el desempeño del cliente interno, teniendo en

cuenta los niveles de satisfacción como una de las variables de gran relevancia; sin embargo, existen limitaciones en cuanto a los pocos proyectos investigativos aplicados a nivel local y nacional con relación al cliente interno.

Desde este análisis y construcción documental de la actual monografía, se intenta impactar de manera significativa a nivel organizacional generando una orientación teórica que pueda ser implementada desde diversos espacios prácticos, con el fin de mejorar las condiciones y relaciones tanto a nivel interno como externo; permitiendo el reconocimiento y aplicación de procedimientos orientados al cliente interno, logrando así el mejoramiento y alcance de los objetivos propuestos. Desde esta postura, el presente proyecto puede generar significado tanto a profesionales, estudiantes, organizaciones, trabajadores, consumidores, y sector comercial en general, entre otros.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cúcuta, Norte de Santander ha sido una frontera en múltiples sentidos: geográficos, políticos y culturales; con gentes de climas fríos y culturas andinas que se han encontrado desde hace miles de años con gentes de tierras calientes y selváticas; el desarrollo de la colonización española en el siglo XVI convirtió la región en el límite político – administrativo de los que serían las repúblicas de Colombia y Venezuela, y a la ciudad en puerto seco de entrada y salida de mercancías que fue determinante en el desarrollo de su historia. Cúcuta ha sido prácticamente desde sus inicios un lugar para el comercio y un cruce de caminos. (Banrepcultural)

En la tradición local se ha dicho que los indígenas que poblaban la región en los tiempos de la conquista eran llamados “motilones”, que se hicieron famosos por su belicosidad; incluso este nombre se usa como sinónimo de cucuteño. Aunque esto en realidad no es del todo cierto ya que los españoles llamaban así a otros grupos; fue un sobrenombre que se agrupó a varias etnias y grupos y que actualmente se sigue manteniendo latente. Cúcuta en el año 1560 contaba con un numero de 2608 habitantes el cual aumentó con 587.676 en el año 2005, mostrando un incremento significativo en la población durante el paso de los años (Banrepcultural). Datos importantes que demuestran el gran número de población que habita en la ciudad, y que con el paso de los años a la fecha ha seguido aumentando; el cual no tiene límite por el ingreso constante de extranjeros por la situación económica del vecino país.

Por otro lado, nos contextualizamos en las empresas u organizaciones a nivel general, las cuales se forman con la finalidad de ofrecer productos o servicios a la comunidad, esperando satisfacer las necesidades de las personas y a su vez generar un crecimiento económico al

departamento, al país y a quienes trabajan por la producción y distribución de dichos productos y servicios. Desde este punto de vista, las empresas invierten recursos adecuados para el cumplimiento de los objetivos propios de la organización, los cuales están orientados hacia la venta y entrega de los productos a la comunidad y cliente final; y en la cual trabajan muchas personas desempeñando cargos o tareas apropiadas para alcanzar tal fin.

De esta manera, organizacionalmente se desarrollan estrategias y procedimientos que evalúan el impacto y la calidad de dichos procesos; los cuales permiten tener una percepción frente a la satisfacción y motivación de los clientes para continuar siendo fieles a la marca, al producto o al servicio. Por tal razón, los empresarios y organizaciones en general se preocupan por mantener altos los niveles de satisfacción de los usuarios o clientes, ya que son quienes tienden a dejar la imagen del producto y la empresa en alto dentro de la sociedad.

Las empresas de hoy en día, permanecen en constante movimiento ajustándose a los cambios que se van desarrollando en el entorno; por lo tanto, lo ideal es aprovechar el potencial de sus recursos humanos, especialmente de aquellos que son altamente calificados como estratégicos. Desde esta perspectiva, el fin es retener y motivar al personal en la empresa, tratando de evitar el alto costo de la rotación y la pérdida de conocimientos y experiencia del mismo individuo con relación a las funciones y la empresa misma.

El cliente externo es el cliente más estudiado desde las diversas áreas organizacionales, como uno de los factores importantes para el mantenimiento y desarrollo de los procesos propios de la organización. Sin embargo, el cliente interno también juega un papel fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, ya que son quienes trabajan en cada uno de los procesos y procedimientos. Desde este punto de partida, nace la iniciativa

de investigar y profundizar en las diferentes estrategias utilizadas por las empresas de Cúcuta – Norte de Santander, para mejorar y mantener altos niveles de satisfacción en los trabajadores. Así mismo, poder conocer el impacto que esto tiene en el desempeño y en la consecución de los objetivos y metas de la organización.

El cliente interno, es el mismo recurso humano que funciona al interior de la organización, desarrollando diversas actividades y procesos internos orientados a la producción y comercialización de productos o servicios, dirigidos a la comunidad en general. Son aquellas personas que una vez seleccionadas y contratadas por la organización, son asignadas a cargos específicos en los que llevan a cabo funciones y tareas propias de cada cargo en particular; las cuales están orientadas hacia un objetivo final.

En la actualidad el cliente interno es uno de los recursos de gran importancia en el funcionamiento y consecución de los objetivos de las organizaciones, por lo tanto, es importante que los altos mandos y las empresas dediquen recursos orientados a mantener altos niveles de satisfacción en sus trabajadores, lo cual se verá reflejado en el desempeño dentro de la organización. Con el paso del tiempo, la frecuencia se ha mantenido en trabajar e implementar diversas estrategias orientadas a la satisfacción del cliente externo; ya que se ha considerado que es el recurso humano de mayor impacto en el desarrollo de la organización.

La satisfacción ha sido utilizada desde diferentes ramas y ciencias como aquellos sentimientos emocionales de las personas que se reflejan en el bienestar de la sociedad, orientadas al cumplimiento de expectativas desde recompensas recibidas, experiencias positivas, respuestas afectivas y necesidades satisfechas entre otras. Generalmente, este concepto se atribuye a la satisfacción del cliente externo al consumir o adquirir algún

producto de buena calidad y que cumpla sus expectativas; sin embargo, en esta ocasión, la presente monografía intenta realizar una revisión documental que permita resaltar la importancia de la satisfacción del cliente, pero en este caso del cliente interno.

Mediante la indagación bibliográfica y el análisis de procesos realizados en las diferentes empresas, se intenta conocer los principales aspectos que están relacionados con la satisfacción del cliente interno, y esta situación como puede influir en las respuestas o comportamientos de cada una de las personas que conforman el recurso humano de la organización; teniendo en cuenta que el recurso humano, el cliente interno y los trabajadores son la misma persona y fuente importante en el funcionamiento e impacto de las organizaciones hacia la comunidad en general. Desde esta perspectiva, se genera la necesidad de contextualizar todas las teorías relacionadas y poder identificar específicamente situaciones o eventos en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

¿Qué factores están asociados con los niveles de satisfacción y desempeño del cliente interno en empresas de la ciudad de Cúcuta?

HIPÓTESIS

Los altos niveles de satisfacción están relacionados con óptimos niveles de desempeño del cliente interno dentro de las organizaciones; lo que a su vez aporta a la consecución de objetivos y metas organizacionales, teniendo en cuenta que también se satisfacen necesidades básicas del mismo trabajador.

JUSTIFICACIÓN

El presente documento es una monografía de revisión bibliográfica, que permite conceptualizar e identificar aspectos relacionados con la satisfacción y desempeño laboral del cliente interno, orientado hacia el mejoramiento del bienestar individual y profesional desde actividades laborales al interior de las organizaciones.

Desde este punto de vista, la monografía desde la revisión bibliográfica permite a estudiantes, docentes, profesionales, trabajadores y empleadores, entre otros; tener una amplia información conceptual y teórica de los aspectos relacionados con la satisfacción y desempeño del cliente interno; aportando a los diversos procesos que se puedan llegar a implementar con el fin de mejorar la calidad de vida al interior de la organización.

Con base en esto, se plantea la posibilidad de ampliar los conocimientos y teorías relacionadas con la satisfacción y desempeño laboral, profundizando diversas características y conceptualizaciones realizadas desde diferentes autores y posturas organizacionales. Desde esta perspectiva, se busca que las empresas tengan una adecuada comprensión y administración de las habilidades y destrezas de los trabajadores, con el fin de optimizar los recursos y cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Aunque en la ciudad de Cúcuta no se han realizado suficientes investigaciones que abarquen el tema del cliente interno, si se han desarrollado proyectos en los que se analiza e identifican los aspectos relacionados con la satisfacción y el desempeño laboral, permitiendo adquirir conocimientos y teorías al respecto. Por tal razón, se busca profundizar y analizar los

aspectos relacionados a la satisfacción y el desempeño laboral, principalmente al cliente interno, intentando proveer información apropiada para la ciudad de Cúcuta.

Las organizaciones actualmente están reconociendo todas las variables que influyen y afectan tanto positiva como negativamente el funcionamiento propio y su impacto en la sociedad, es por esto que además de trabajar diversos procesos orientados al cliente externo (quien es el consumidor o cliente final de los productos o servicios); también se están teniendo en cuenta aspectos relacionados con el cliente interno (quien es el trabajador o empleado que aporta a la consecución de objetivos organizacionales) para lograr el desarrollo y sostenimiento de la organización.

Algunos de los aspectos que se trabajan dentro de las organizaciones con relación al cliente interno, son la motivación, el compromiso, las relaciones, el desempeño, la capacitación, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, los incentivos, las situaciones personales, el salario, el horario, las funciones, la equidad y la satisfacción entre otros. Desde esta perspectiva, hemos considerado que la satisfacción es uno de los aspectos relevantes dentro de la organización, ya que se adicionan al él otros relacionados que favorecerán el desempeño del trabajador dentro de la empresa, lo cual se verá reflejado en la calidad del producto o servicio.

Actualmente, las condiciones laborales han cambiado significativamente, desde los procesos de contratación hasta las tareas o funciones de cada uno de los cargos; lo cual impacta en la calidad de vida del trabajador, la calidad en el desempeño y la relación con el sector y la comunidad en la que se desarrolla la empresa. Es por esto, que se considera de gran importancia tener en cuenta las necesidades de los trabajadores al interior de la

organización, para lograr un ambiente apropiado en la sociedad y una calidad óptima en los productos y servicios que se ofrecen. Además, hay que reconocer que los procesos de reclutamiento, selección y asignación por parte de las empresas, aportan de manera significativa a que los procesos por parte del trabajador se lleven a cabo de manera apropiada o inapropiada.

Se ha logrado identificar que cuando el trabajador está satisfecho, motivado y se siente comprometido con la organización, desarrolla sus funciones de manera adecuada, aportando a la calidad, la innovación y el crecimiento de la empresa; estos aspectos influyen en la percepción del cliente externo, en la percepción de la comunidad y en el impacto general en el sector comercial. Por tal razón, las organizaciones hoy en día se han mostrado más interesadas en trabajar y fortalecer estos aspectos en los trabajadores, y así alcanzar las metas propuestas sin barreras o influencias negativas.

Teniendo en cuenta la satisfacción laboral de los trabajadores, se identificó por medio de una encuesta realizada que el tener o no trabajo no es una determinante clara para ser feliz, según la mayoría de las personas encuestadas; la cual se llevó a cabo con diferentes personas en diversas ciudades principales de Colombia. Uno de los resultados más significativos fue el aspecto de ambiente laboral, como el factor más importante para sentirse a gusto en su empleo, alcanzando un 41% de los consultados. Otro de los puntos referenciados, fue que el 84% de los encuestados consideró que, si tuvieran un negocio propio, serían más felices, ya que tendrían más tiempo disponible para desarrollar actividades personales y de mayor agrado; sin embargo, otro porcentaje menor, el 16% considera que los negocios propios requieren de más obligaciones y responsabilidades, por lo que no lo asocian con felicidad. (Revista Dinero, 2014).

Con base en los resultados de la encuesta, se puede analizar la importancia que tienen diversos procesos organizacionales para la satisfacción y motivación de sus trabajadores; identificando que el salario o la estabilidad no es lo único necesario para que el cliente interno se sienta cómodo y satisfecho con las funciones que desempeña. Es de gran relevancia considerar las relaciones, el ambiente, las funciones y demás situaciones que aporten a la satisfacción de las necesidades de cada una de las personas.

Desde estas perspectivas y adentrándonos más a la ciudad de Cúcuta, es importante considerar que a pesar que el nivel de desempleo a nivel nacional no tiene fluctuaciones significativas, la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana mantuvo en el año 2017 tasas de desempleo por encima del 15% según reporte del DANE. Según el informe de gestión del año 2017 de la cámara de comercio de Cúcuta, durante el trimestre de agosto – octubre de 2017 las ciudades con mayor tasa de desempleo fueron Cúcuta con 14,6%, Quibdó 14,3% y Armenia con 14,0%; identificando que Cúcuta es la ciudad con mayor informalidad a nivel nacional (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2017). Cifras que permiten conocer situaciones laborales y ambientales que afectan el desarrollo profesional y laboral de los ciudadanos, lo cual está relacionado con las diferentes funciones que deciden desarrollar con el fin de obtener recursos económicos necesarios para la satisfacción de las necesidades básicas.

Por tal razón, la informalidad es una de las formas más frecuentes por los cucuteños para obtener los recursos que necesitan, invadiendo calles, aceras, parques y diversos espacios públicos de la ciudad ofreciendo variedad de productos a toda la comunidad transeúnte; situaciones que a su vez afectan la transición de peatones, la seguridad y el cuidado de los espacios públicos entre otros. Desde esta perspectiva; muchos extranjeros o cucuteños optan

por desarrollar tareas informales, ya que además de generar ingresos económicos evitan pagar impuestos, arriendos y servicios que acarrear un local o infraestructura física.

Además del desempleo, las importaciones y exportaciones no son ajenas a los procesos comerciales que se desarrollan en la ciudad; ya que desde el departamento Norte de Santander las exportaciones de productos como combustibles minerales, cobre, café, té, yerba mate, cerámica, calzado, grasas y aceites animales o vegetales, entre otros; se realizan a países como Turquía, Venezuela y Guatemala, entre otros; además de las importaciones de otros países y de la situación económica entre Colombia y Venezuela; Venezuela es uno de los principales países de origen de las importaciones de Norte de Santander de productos como materias plásticas, aluminosos, combustibles minerales, fundición de hierro y acero, entre otros. (Cámara de Comercio de Cúcuta). Desde esta perspectiva, se sigue manteniendo el lazo comercial entre los dos países, ya que a pesar de las dificultades económicas por las que atraviesan, entre ambos países los procesos de exportación e importación se mantienen latentes.

La situación actual del vecino país y la aprobación de la constituyente generó un paso masivo de venezolanos hacia Colombia, teniendo en cuenta un registro de 23.261 extranjeros que entraron en el mes de junio, un aumento en el mes de julio con 43.481 extranjeros que ingresaron y manteniendo este aumento en el mes de agosto con un total de 52.620 ingreso de extranjeros al país de Colombia. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2017). Situación que se ve reflejada en la economía, la salud, el comercio y la seguridad entre otros; ya que las condiciones actuales están llevando a dar oportunidades de empleo a extranjeros por más bajos pagos, negando las oportunidades a los ciudadanos originarios de la ciudad.

Actualmente, las comparaciones entre los pagos que las empresas o empresarios realizan a un colombiano y a un venezolano, las funciones y cargas laborales que atribuyen, además de las exigencias que se realizan, convierten a Cúcuta en una de las ciudad más vulnerables y afectadas por la crisis del vecino país; teniendo en cuenta que por estar geográficamente cerca y en frontera, mucho extranjero se radica en la ciudad buscando alternativas y oportunidades de salir adelante. Además, los extranjeros que cuenten con papeles colombianos cuentan con los mismos beneficios que una persona colombiana, quien al cambio de la moneda se ajusta a cualquier tipo de actividad con el fin de recibir ingresos económicos que ayuden a solventar las necesidades básicas.

Desde esta perspectiva y situaciones actuales del país en general y de la ciudad, es de gran relevancia analizar los diversos aspectos que están relacionados con el cliente interno en las empresas de la ciudad de Cúcuta; contemplando los procesos y procedimientos que se ejecutan al interior de las mismas para impactar en la satisfacción y por ende en el desempeño de los trabajadores. De aquí, nace la iniciativa de conocer e identificar los aspectos que están relacionados con la satisfacción, de tal manera que pueda contribuir al conocimiento e implementación por parte de las empresas a nivel general y se mejoren las condiciones en cada una de ellas; ya que permiten ampliar la visión frente a las diversas propuestas que se pueden plantear desde el interior de las organizaciones; con el fin de lograr impacto significativo en los resultados organizacionales, como también mejoramiento en el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.

Gracias a las revisiones y teorías analizadas desde la maestría administración en organizaciones, se desarrollan diversas inquietudes que fortalecen habilidades académicas y formativas desde la construcción de ideas y conceptos propios de la bibliografía y la realidad.

Partiendo desde las habilidades que se pueden desarrollar desde una educación a distancia y autónoma, se han podido fortalecer procesos de desarrollo tanto personal como profesional en nosotros los estudiantes; la metodología y las fuentes han sido apropiadas para fundamentar no solo los interrogantes presentes, sino también el deseo e interés de profundizar en ellos, desde actividades participativas y analíticas, que impactan positivamente las comunidades y el sector en el que nos desarrollamos.

La búsqueda constante de información y el análisis de la misma, son acciones que se desarrollan con el paso del tiempo, y que en el ser humano son estimulados por ambientes educativos y académicos como lo son los entes universitarios; que, en esta ocasión desde un estudio de posgrado, facilita que desde diversas carreras o roles profesionales se tomen iniciativas investigativas que aporten a la construcción de conocimiento y generación de estrategias en entornos específicos relacionados con el tema de estudio.

Es de gran relevancia considerar que tanto la organización como el cliente interno, deben proveer los recursos y esfuerzos necesarios para el desarrollo de procesos orientados a la consecución de objetivos y satisfacción de necesidades, tanto empresariales como personales de cada uno de los individuos que trabajan en ello; ya que los resultados finales se obtienen mediante un trabajo organizado, articulado y programado desde las diversas áreas que lo conforman. Debido a esto, se ha considerado la satisfacción como una variable importante a la hora de cumplir y desarrollar funciones y tareas de manera oportuna y acorde a los requerimientos propios de la empresa.

Las organizaciones, las cuales son conformadas por personas, son recursos complejos a la hora de estudiarlas, ya que cada uno cuenta con procesos, necesidades, objetivos y

expectativas únicas, que en ocasiones pueden estar relacionadas, pero en otras no; lo que a su vez puede generar un impacto significativo en los resultados finales que se puedan alcanzar por parte de ambos. De aquí la necesidad y ambición de conocer y profundizar los aspectos relacionados con la satisfacción y el desempeño del cliente interno, indagando conceptos relacionados tanto con la organización como con la persona; con el fin de conocer variables que puedan mejorar las condiciones laborales en la actualidad.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar los aspectos relacionados con la satisfacción y el desempeño del cliente interno en empresas de la ciudad de Cúcuta – Norte de Santander, por medio de una indagación bibliográfica que permita analizar la importancia de la satisfacción con relación al desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos:

Contextualizar bibliográficamente la satisfacción del cliente interno en los entornos organizacionales de la ciudad de Cúcuta.

Conocer el estado del arte a nivel internacional, nacional y local del tema satisfacción laboral en el cliente interno.

Revisar los niveles de satisfacción del cliente interno en empresas de la ciudad de Cúcuta, por medio de revisión de resultados de proyectos aplicados en la ciudad.

Analizar la relación de la satisfacción con el desempeño del cliente interno en las funciones organizacionales.

ESTADO DEL ARTE

Internacionales

Según Uriel (2009) en su estudio medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación relaciona que:

“El problema que aborda este trabajo recepcional, es que en la organización en cuestión (Grupo publicitario del Golfo), no existe una medición sobre la satisfacción del cliente interno y se desconoce por completo cuáles son sus necesidades, cuáles son sus expectativas, cuál es la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral en el cual se desarrollan, cuáles son las percepciones que se tienen del puesto. La alta gerencia a lo largo de la vida de Grupo Publicitario del Golfo a tenido la preocupación de conocer la opinión de los empleados, pero es importante mencionar que un problema generalizado es que no existe una cultura de trabajo en equipo en Grupo Publicitario del Golfo, la preocupación por la alta gerencia es tal, que han sido contratados psicólogos y personas expertas en desarrollo organizacional para conocer la causa de que la empresa no se trabaje en equipo entre departamentos, solo dentro de los departamentos, este es un solo ejemplo del interés mostrado por la alta gerencia. El principal beneficio es el conocer el nivel de satisfacción del cliente interno para la alta gerencia y para los mandos gerenciales. Saber cuáles son los niveles de confort en el área de trabajo, que tan buenas son las relaciones laborales, el nivel de capacitación, el nivel de carga de trabajo, si se recurre al trabajo en equipo, etcétera. Los resultados esperados de este trabajo, son simplemente un número que refleje de forma correcta y precisa el grado de satisfacción de los clientes internos y cuáles son sus áreas de oportunidad para mejorar dicho grado de satisfacción. En esta investigación, se aplicaron 40 cuestionarios mediante una

entrevista al trabajador en su lugar de trabajo, se le abordó de forma natural y se le pidió que contestara una serie de preguntas que el entrevistador le hace”.

Según García (2015) en su estudio satisfacción del cliente interno y externo del comité olímpico Guatemalteco relaciona que:

“La presente investigación descriptiva-cuantitativa, tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco (COG); en el caso del cliente externo, describió la percepción del servicio, en qué medida se alcanzan o superan sus expectativas y la manera en que se gestionan las quejas. Por el lado del cliente interno determinó el grado de compromiso de los colaboradores hacia la organización, la efectividad con que se optimizan tiempos e información y la actitud con que se atienden los requerimientos entre departamentos o áreas funcionales. Esta medición es de alto interés para la institución, pues complementa los esfuerzos que la misma ha realizado con la implementación de un sistema de mejoramiento de la gestión de la calidad, lo que le permitirá obtener, a corto plazo, una certificación ISO 9001; un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes es un efecto secundario deseable de la implementación de tales mejoras. Para la recolección de los datos se utilizaron dos cuestionarios estructurados elaborados y validados para esta investigación; el primero estuvo dirigido a los trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco (cliente interno), y el segundo para los atletas de alto rendimiento y entrenadores de las diversas FADNS que llevan a cabo algún trámite de gestiones administrativas en el COG (cliente externo). Los resultados obtenidos permitieron concluir que el nivel de satisfacción del cliente externo es actualmente alto para el indicador de atención al cliente, entre medio y alto para el indicador de

cumplimiento de expectativas y bajo para el indicador de comunicación, especialmente en el sub indicador de comunicación eficiente. Mientras el nivel de satisfacción del cliente interno es alto para el indicador de comunicación efectiva y alto-medio para el resto de indicadores, representando así importantes oportunidades de mejora para la Institución”.

Según Montalvo (2012) en su estudio Evaluación y satisfacción del cliente interno para mejora de los procesos de la cadena de suministro en Molinos Azteca S.A de C.V, sucursal Nayarit relaciona que:

“El presente trabajo de investigación se enfoca en el proceso de determinación de instrumentos de medición o estimación del nivel de satisfacción del personal del área comercial de la compañía Molinos Azteca, S.A de C.V., la cual se dedica a la producción, empaque, distribución y comercialización de harina de maíz nixtamalizado. Considerando a la fuerza de ventas como parte básica o fundamental para el éxito del negocio por ser el personal de contacto con el cliente externo, surge la necesidad de determinar con claridad y objetividad, la percepción que tienen los colaboradores de dicha área con respecto al servicio que están recibiendo de las demás áreas de la organización para apoyar y facilitar su labor. Lo anterior permite plantear la necesidad de establecer métricas para estimar dicha percepción con la finalidad de contar con información relevante para la mejora de los procesos internos relacionados a la cadena de suministro. A través de una revisión de la teoría desarrollada en torno al tema de medición de la satisfacción del cliente interno, en la presente investigación se estableció una propuesta metodológica para el diseño de una encuesta de satisfacción basada en una adaptación del modelo de la metodología SERVQUAL, la cual se aplicó a los colaboradores del área comercial del canal industriales en sus diferentes formatos de

venta, con el propósito de que una vez obtenida la información de retroalimentación del cliente interno y después de ser procesada por métodos estadísticos apropiados, sirviera de base para el establecimiento de acciones enfocadas a atender las deficiencias, necesidades o áreas de oportunidad reflejadas por los sujetos encuestados”.

Nacionales

Según De León, Peña & Hernandez (2017) en su estudio La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras relaciona que:

“Con base en el análisis factorial y componentes principales, técnicas propias del análisis multivariado se determinaron las dimensiones y atributos que caracterizan la satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras relacionadas con turismo de negocio, en la ciudad de Barranquilla, Colombia, lo que influye en la satisfacción del cliente, variable importante en la gestión de servicios. Se diseñaron y aplicaron encuestas a expertos y clientes internos. Las dimensiones identificadas fueron trabajo en grupo, estimulación laboral, contenido de la tarea y condición de bienestar, las cuales explican el 78,839% de la varianza total. Agrupándose en cada eje los atributos que obtuvieron el mayor peso. La satisfacción del cliente interno se proyecta en la calidad percibida en el exterior generando una buena calidad en el servicio, por ende, la satisfacción del cliente justifica la realización de este análisis”.

Según Dávila & Velazco (2013) en su estudio La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing relaciona que:

“El trabajo de grado titulado, la satisfacción del cliente interno a través del endomarketing, intenta identificar la proximidad que existe entre el marketing interno y

sus agentes (empleados). El endomarketing es una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica. Si se complementa por un conjunto de acciones administrativas, el endomarketing surge como una herramienta eficiente al otorgar completa cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de una organización. Para ello, se tiene en cuenta el constante deseo de cambio e innovación que surge al interior de ellas, ya sea a partir de metodologías ligadas a la globalización o nuevas tendencias generadas e impuestas por los clientes a nivel interno y externo. El primer capítulo, delimita el endomarketing a partir de la referenciación bibliográfica de autores, junto con la descripción del problema y la enunciación de aspectos que se pueden dar al no realizar procesos de endomarketing. El segundo capítulo describe la evolución, los beneficios, la categorización y la ejemplificación junto con elementos determinantes y desarrollo de agentes involucrados en el proceso de implementación empresarial. El tercer capítulo presenta una matriz de empresas donde han sido implementadas estrategias de endomarketing, dando a conocer cuáles son los departamentos involucrados y los aspectos desarrollados en cada una de las organizaciones relacionadas”.

Según Casas & Figueredo (2005) en su estudio Mejoramiento del servicio al cliente interno de Clean Shester de Colombia Ltda relaciona que:

“Clean Shester de Colombia Ltda. es una empresa dedicada desde hace 16 años a la fabricación, comercialización y distribución de productos químicos de mantenimiento industrial e institucional y otros, que cuenta actualmente con un sistema organizado de gestión de procesos lo que le permitió en el 2002 certificarse bajo las normas ISO 9001:2000. A pesar de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad establecido, el

cual exige que estén implementados procedimientos de Recursos Humanos, hoy en día no se cuenta con un proceso estructurado y organizado de selección enfocado a las competencias requeridas en cada uno de los cargos, lo cual lleva a que no se esté teniendo en cuenta las competencias requeridas para cada cargo en el momento de las entrevistas ni mucho menos en el momento de la selección del nuevo empleado. Esta situación se ve claramente reflejada en la alta rotación del personal del área de ventas. Una alta rotación genera malestar e insatisfacción de los empleados “Cliente Interno”, el cual conlleva a un déficit del servicio al Cliente Externo”.

Según Cerén & Muñoz (2015) en su estudio Beneficios de un plan de Endomarketing como estrategia organizacional relaciona que:

“En la actualidad vemos como las empresas han transformado su enfoque cambiándolo desde la productividad, pasando después por el cliente externo y ahora centrado en el cliente interno de la organización. Este cambio se da gracias a las posibilidades que puede generar la buena gestión de los recursos humanos de la compañía, es por esto que en esta investigación se analizan fuentes teóricas y opiniones de expertos para generar información puntual acerca de la definición de este tema y sus componentes, permitiendo al final presentar un modelo que explique el funcionamiento de un plan de endomarketing. Esto gracias a la importancia que ha venido tomando el endomarketing dentro de las organizaciones como generador de ventajas competitivas dentro de estas”.

Locales

Según García (2012) en su estudio Estrategias de mercadeo interno para mejorar las condiciones de la problemática organizacional de los institutos de investigación universitarios relaciona que:

“Esta investigación permitió definir estrategias al Cliente Interno para los generadores de conocimiento del Instituto de Investigación y Desarrollo de Tecnologías Aplicadas, (IIDTA), adscrito a la Facultad de Ingenierías y Arquitectura de la Universidad de Pamplona, Colombia. Se logró identificar un problema de índole organizacional, específicamente centrado en el Cliente Interno (investigadores), se tomó en cuenta sólo el conjunto de investigadores que laboran en dicha dependencia. Otro argumento que amplía el problema hace referencia a la omisión por parte de los directivos, poco interés y escasa referencia en la aplicación de metodologías orientadas al tema del Mercadeo Interno en los centros o instituto de investigación, especialmente al investigador del IIDTA, este desinterés o desconocimiento ha suscitado inconvenientes que afectan al Cliente Interno en su labor investigativa, generando: fuga de capital intelectual, inconformismo en el tipo de contratación, malestar entre los investigadores en su clima organizacional, falta de capacitación en temas actuales, entre otras variables que se resaltan en los resultados. La respuesta a este problema fue conocer la percepción del Cliente Interno y evaluar variables que permitieron definir estrategias de Cultura, Clima y Gestión Organizacional”.

Según Álvarez, Díaz & Tailandia (2014) en su estudio Nivel de Satisfacción Laboral Dumian Medical S.A Seccional Cúcuta, durante el 2014 relaciona que:

“En Colombia con la implementación de la Ley 100 de 1993 trajo consigo una serie de reformas a la salud que permitió a los hospitales públicos convertirse en Empresas Sociales del Estado (ESE) y funcionar con autonomía financiera, administrativa y fiscal, como lo realizaban las instituciones prestadoras de salud (IPS), lo cual trajo consigo, el ajustar sus plantas de personal para su supervivencia en el mercadeo de servicios de salud. Dumian Medical S.A es una Empresa dedicada a la prestación de

servicios de Unidad de Cuidado Intensivo, distribución comercialización, compra y venta, proveeduría importación y exportación en general de todo tipo de artículos, bienes, especies, insumos, materias primas, maquinaria y equipo, complementos, accesorios y materiales en general para atender la industria en todos los órdenes, el sector hotelero, farmacéutico, medico, agro industrial, agropecuario, alimenticio, institucional, hospitalario, corporativo, educacional, recreacional de servicios y prestación de servicios médicos asistenciales y auditoria de los mismos. En la ciudad de san José de Cúcuta cuenta con 4 unidades de cuidados intensivos las cuales se encuentran ubicadas en su mayoría en la ESE hospital universitario Erasmo Meoz con tres unidades y una más en la clínica santa Ana, en ellas cuenta con personal de las área de salud como: auxiliar de enfermería, profesional de enfermería, fisioterapia que se encuentran bajo contratación con una empresa de servicios temporales, la parte de medicina general, médicos especialistas, técnicos en radiología se encuentran bajo contratación por prestación de servicios. En el ámbito laboral el cual se ejerce en Dumian Cúcuta, se alcanzan a percibir de forma subjetiva algunos aspectos de inconformidad laboral en el rol que desempeñan, tales como comentario de insatisfacción por turnos excesivos, poca remuneración y reconocimiento por esfuerzo realizado durante sus jornadas, oportunidades nulas de relacionarse, vínculos laborales entre sus compañeros y supervisores, además posibilidad de empalme con los compañeros de trabajo. Por lo cual con ello se busca valorar el impacto que tienen la modalidad de contratación, el tipo de vinculación con los niveles de satisfacción tanto del sujeto como de sus compañeros, las condiciones físicas del trabajo, posibilidad de ascenso, entorno, relación interpersonal laboral, protección y seguridad social permitirá una mejor planificación del recurso humano en el sector salud, y mejores condiciones de vida para los profesionales de la salud”.

Según Lozano (2014) en su estudio Satisfacción laboral de los colaboradores reubicados por accidente de trabajo y/o enfermedad en la empresa Aguas Kapital S.A E.S.P. Cúcuta relaciona que:

“El presente documento es un trabajo de investigación cualitativa método descriptivo con el objetivo de describir el nivel satisfacción laboral de personas por accidentes de Trabajo y/o Enfermedad en la Empresa Aguas Kpital S.A E. S. P Cúcuta. La recolección de los datos se realizó a través de un instrumento estandarizado de satisfacción laboral S20/23 a un grupo de cincuenta (50) personas reubicadas laboralmente, en resumen, hasta ahora con relación a las 5 dimensiones de satisfacción laboral de la empresa Aguas Kpital, se pudo identificar un alto porcentaje global de satisfacción representado con un (75%), de complacencia por los colaboradores. Como conclusión se encontró que los participantes encuentran satisfacción con factores de su trabajo, razón por la que cada categoría de análisis descrita consta de un aspecto indicador de satisfacción”.

MARCO CONCEPTUAL, TEÓRICO Y LEGAL

MARCO CONCEPTUAL

Cliente Interno: Al finalizar la segunda guerra mundial Marshall McLuhan (1962) citado por Vanegas (2014) “planteó el término de aldea global como la posibilidad de interacción, intercambio y acceso a la información; lo cual trajo consigo cambios estructurales para las organizaciones quienes a partir de ese momento asumen la responsabilidad de optimizar recursos partiendo de la combinación de personas (clientes internos) y máquinas, para estar a la vanguardia y competir en procesos financieros, económicos, ambientales, políticos, sociales y culturales de alcance mundial y lo más importante cumplir con los requerimientos de los clientes externos”. Desde esta definición, el cliente interno es identificado como las personas o el recurso humano que trabajan al interior de la organización, orientados al cumplimiento de objetivos empresariales y necesidades individuales.

Actualmente, el talento humano (personas) que realizan los procesos internos de la organización, son el cliente interno que tiene algunos requisitos y expectativas para ser satisfechas con calidad; quienes aportan a procesos interno de la empresa y los resultados finales hacia el consumidor. (Vanegas, 2014).

El cliente interno según Carrasco, J (2013) “hace referencia a un concepto distinto de entender los procesos productivos y las relaciones internas de las empresas. Este concepto da la vuelta de alguna manera a la pirámide de mando tradicional. El enfoque se centra en el cliente, que es el verdadero generador de valor, con lo que ya no servimos al jefe: servimos al cliente. El jefe debe trabajar para el equipo, aportándonos liderazgo, motivación, formación y

todo aquello que pueda facilitar nuestro trabajo”. Desde esta perspectiva, se considera que el cliente interno es un recurso de gran importancia que aporta significativamente a la construcción de los procesos organizacionales; por tal razón los altos mandos deben dirigir su atención a los aspectos que favorezcan las participaciones y compromiso de los clientes internos.

Según Bernal, D. (2014) “toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizara los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, este último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos”. Con base en esta definición, el cliente interno es aquella persona que al interior de la organización aporta conocimientos, habilidades y comportamientos orientados a la utilización de recursos para un producto o servicio final que será entregado a la comunidad en general.

Satisfacción Laboral: Este término ha sido estudiado generalmente por la Psicología, desde diversas teorías y metodologías la importancia de la satisfacción está orientada a la comprensión del comportamiento humano. Una breve referencia permite definir satisfacción como aquella acción de satisfacer, tener gusto o placer, por lo que se pueden realizar cosas o tareas con deseo o gusto. Aunque las definiciones no son muy claras, se plantean tres aspectos esenciales relacionados con la satisfacción, los cuales son: que la satisfacción es siempre respecto de algo o de alguien, que tiene que ver con algo que la persona quiere, espera o desea; y por la satisfacción se puede entrar en relación a la espera de cierto efecto. (Velandi, Ardón & Jara, 2007).

Se puede decir, que la satisfacción es aquel resultado de un proceso que inicia en la persona y termina en el mismo, siendo un fenómeno subjetivo que va más allá de una sensación o estado individual; ya que existe una sensación o estado de ánimo único e irrepetible que se produce en cada una de las personas (Velandi, Ardón & Jara, 2007).

Para Porter & Lawler (1992) citados por Daza & Poto (2007) definen la satisfacción laboral como “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que las reducen. Plantean también que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en el que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa”. Definición que permite comprender la importancia que tienen las necesidades tanto individuales como organizacionales, ya que al satisfacerlas por medio de esfuerzos, empeño o dedicación a diferentes tareas; la persona puede experimentar estados de satisfacción y agrado por las metas alcanzadas en determinado momento.

La satisfacción laboral se conoce como los sentimientos ya sean positivos o negativos que puede experimentar una persona, por haber realizado un trabajo o una actividad cualquiera, en los que influyen tanto el ambiente como las compensaciones, entre otras variables que están relacionadas en el contexto y por parte de la persona. La satisfacción puede experimentarse por medio de sentimiento de bienestar, placer o felicidad general que experimenta la persona por un trabajo realizado, estado que puede generalizarse a diferentes entornos y aspectos. (Hannoun, 2011).

Organización: Según Consuegra (2005) citado por Daza & Porto (2007) se entiende por organización “aquel sistema de actividades conscientes, coordinadas y conformadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su éxito. Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, constituyéndose en el estímulo que motiva al ser humano a estar en constante intercambio con otros individuos y organizaciones”.

Con base en esta definición, es importante comprender la importancia que tienen los seres humanos para las organizaciones, ya que por medio de ellos se lograría alcanzar los objetivos y metas propuestas; por tal razón, la buena articulación entre ellos podrá proveer resultados significativos para la organización en general. Por esta razón, es que se considera de gran relevancia tener en cuenta las necesidades y el bienestar del cliente interno, para que de esta manera al sentirse satisfecho contribuya de la mejor manera a los procesos y procedimientos organizacionales.

Continuando con la misma idea, para Chiavento (2000) “las organizaciones deben estar conformadas por personas con capacidad de comunicación, con disposición para actuar conjuntamente y el deber desear obtener objetivos comunes”. Desde esta perspectiva, es importante considerar que el trabajador y la organización deben generar equilibrios entre las necesidades individuales de cada una de las personas y los objetivos y fines organizacionales; esto con el fin de sentir gratificación por las actividades que se realizan.

Actualmente, las organizaciones incorporan procesos, funciones y actividades orientadas a los estándares de calidad exigidos según el sector comercial o la entidad; razón por la cual

implementan constantemente serie de cambios y ajustes que permitan ofrecer productos y servicios que cumplan con dichos estándares establecidos.

Desde estos aspectos, el trabajador aporta desde sus conocimientos y habilidades para que dichos procesos se cumplan; sin embargo, las jornadas y las funciones pueden llegar a ser extenuantes si no se asignan o distribuyen de manera adecuada. Es por esto que el proceso de selección juega un papel fundamental en las organizaciones, desde la calidad del desempeño del trabajador como la satisfacción del mismo por las funciones que realiza.

Desempeño: Según Palaci (2005) citado por Pedraza, Amaya & Conde (2010) plantea que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo”; definición que se asocia con comportamientos y acciones que la persona dirige hacia procesos dentro de la organización, los cuales pueden contribuir de manera positiva a la eficiencia laboral.

Robbins (2004) citado por Pedraza, Amaya & Conde (2010) plantea que el desempeño laboral “complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”. Postura que permite comprender el desempeño como aquella activación que hace que la persona cumpla, funcione y se comprometa con las funciones y tareas asignadas dentro de la organización.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) citado por Sum (2015) “definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro

de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”. Proceso que evalúa diversas esferas o áreas, contemplando no solo aspectos de la inteligencia o proceso cognitivo de la persona, sino también sus habilidades, experiencia, y demás aspectos que pueden aportar a un desempeño óptimo en el cargo o tareas asignadas.

El desempeño está relacionado con el nivel de logros que alcanza la persona en la ejecución de tareas o funciones desde las diferentes áreas de funcionamiento del ser humano; en las que se dedica cierto esfuerzo según los roles y percepciones. Es importante comprender que el esfuerzo invertido en cada una de las tareas y actividades, permiten alcanzar el éxito y relacionarlo con un desempeño eficiente y óptimo; el cual se puede medir por acciones observables, resultados obtenidos, capacidad de responder a las demandas, la voluntad del individuo, y otros criterios definidos por sistemas de evaluación de desempeño, elegidas y aplicadas por las organizaciones de manera específica y ajustada. (Pedraza, Amaya & Conde 2010).

Endomarketing – Marketing Interno: Según Kotler & Keller citado por Payares, Berdugo, Caridad & Navarro (2017) definen endomarketing como “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”; es decir, que las actividades y proyectos orientados a satisfacer están orientados hacia los trabajadores, con el fin de lograr en ellos una muy buena atención a los clientes finales. Con base en esta definición, se puede comprender la importancia de tener trabajadores contentos en el área de trabajo; ya que esto se vería reflejado en el exterior de la organización.

Por otra parte, Caridad, Salazar & Castellano citado por Payares, Berdugo, Caridad & Navarro (2017) realizan sus aportes a los postulados teóricos del endomarketing definiéndolo como “la estrategia donde se debe desarrollar relaciones de calidad entre la empresa y sus empleados teniendo en cuenta como principal facilitador de la comunicación y motivación pues son éstos los que dan lugar a un trabajo mancomunado y en equipo que permite elevar el compromiso y sentido de pertenencia a los colaboradores por consiguiente es primordial para la compañía orientarlos hacia el logro de los objetivos misionales a través de la difusión de los lineamientos filosóficos empresariales”. Desde esta postura, se comprende la importancia tanto de la comunicación y el compromiso a la hora de desarrollar diversas tareas institucionales, lo cual aportara de manera significativa a los objetivos propuestos entre las partes; ya que cuando la empresa tiene en cuenta estos aspectos, los trabajadores se pueden sentir mucho más comprometidos y apoyados por las demás personas dentro de la organización, y de esta manera trabajar en búsqueda de los mejores resultados.

Calidad del Servicio Interno: La calidad del servicio, es definida como que todos los trabajadores de la organización trabajan con el fin de brindar un muy buen servicio al cliente externo; sin embargo, es importante incluir la calidad del servicio interno, en la que se contemplan trabajos al interior de la organización que favorezcan el desarrollo y comercialización de servicios y productos. Desde esta perspectiva es importante analizar algunas posturas de autores frente a las posibles definiciones con relación a la calidad del servicio específicamente interno.

La calidad del servicio interno es conocido como todos los procesos o métodos que se desarrollan al interior de la organización, que buscan proveer a los trabajadores metas y objetivos orientados a lograr la misión de la organización; logrando de esta manera un éxito

general en el que se vean beneficiados todas las personas invaloradas. En estos procesos, se tiene en cuenta la importancia que tienen los individuos con respecto a los resultados finales que se logran en las empresas, ya que, por medio de equipos y agrupaciones, van aportando poco a poco a la construcción total del servicio o producto final; por tal razón existen posturas en las que se contempla la necesidad de lograr en primera instancia que las cosas funcionen bien al interior de la organización, para lograr que funcionen bien fuera de ella. (Albretch 1992 citado por Payares, Berdugo, Caridad & Navarro 2017).

Según Zemke & Woods (1998) citado por Payares, Berdugo, Caridad & Navarro (2017) “sustentan que la calidad de servicio interno reanuda en la optimización de los productos y en el clima organizacional de los empleados, impactando en los servicios ofrecidos al cliente externo, dado que se incrementa la lealtad y el grado de satisfacción en el colaborador y de esta manera se eleva el nivel financiero de la organización”. Es decir, que la organización crece y mejora su desarrollo siempre y cuando el trabajador aporte en cada uno de los procesos relacionados, por tal razón es de gran importancia que el trabajador se encuentre satisfecho con las funciones que realiza y los beneficios que recibe.

MARCO TEÓRICO

La empresa se considera como una organización, que dura por un periodo de tiempo, la cual tiene por objetivo alcanzar beneficios a través de la satisfacción de las necesidades del mercado. La satisfacción de estas necesidades, se concentra en ofrecer productos o servicios por un precio o valor asignado. Por lo tanto, bajo dirección y responsabilidad se satisfacen estas necesidades importantes del mercado; sin embargo, se desarrollan procesos que contemplan las necesidades de los trabajadores; analizando así la satisfacción del cliente interno por las funciones realizadas o los resultados obtenidos.

Las organizaciones, constantemente experimentan cambios que las invitan a implementar estrategias que les permita enfrentar los retos, mejorar la prestación de los servicios, tener una buena calidad en la atención a los clientes, ser competitivos, sobrevivir en el entorno comercial que se desarrolla la empresa y alcanzar los objetivos propuestos desde las diferentes áreas; desde esta perspectiva se contemplan los diferentes factores que están relacionados con el funcionamiento de la organización, es por tal razón que es de gran importancia tener en cuenta al cliente interno. (Pozo, S.F.)

Según Vásquez (2017) “es necesario considerar que las organizaciones influyen en su entorno, estas también se ven influenciadas por este, determinando muchas veces la naturaleza e imagen institucional”; desde esta perspectiva se comprende la importancia que tienen tanto las organizaciones como el entorno en el desarrollo de las diferentes propuestas, por tal razón es de gran importancia considerar las organizaciones como entornos cambiantes y dinámicos que se ajustan a las necesidades y exigencias ambientales. Por otra parte, es de gran relevancia tener en cuenta que el estado, los entes gubernamentales y las diferentes

entidades estatales, entre otras, formulan reglas y normativas a las que tanto las organizaciones como la comunidad en general deben adaptarse.

Es de gran relevancia considerar que, aunque las organizaciones compartan las mismas metas como atraer, desarrollar y retener el personal que aporte al alcance de los objetivos organizacionales, también tienen ciertos aspectos que las diferencian entre sí como por ejemplo los tipos de contrataciones, los salarios, la permanencia, la toma de decisiones, el acceso a la información, los criterios políticos y la gestión de los recursos entre otros. Bajo estas características, es importante conocer las características propias de cada empresa, para aplicar estrategias que se ajusten a sus necesidades. (Hernández, 2013).

Bajo estas teorías, es importante conocer la relación de la satisfacción del cliente interno con el desempeño y los comportamientos dentro de la organización, identificando los diversos factores que se relacionan con la satisfacción y con el trabajador, y así determinar diversas estrategias que permitan un mejor proceso al interior de la organización y por ende resultados significativos y apropiados según las necesidades del comercio y de la sociedad.

Diversos conceptos y posturas teóricas expuestas a continuación, permitirán conocer la importancia de la satisfacción laboral y el desempeño del cliente interno y su impacto en los resultados por parte de la organización; de aquí la revisión documental que permite analizar las relaciones entre variables importantes desde ámbitos personales y laborales.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un concepto bastante amplio, y por tal razón a la fecha ha recibido muchas definiciones que la explican desde las variables y aspectos que se le

atribuyen, como por ejemplo que este tipo de satisfacción es determinada por la interacción que existe entre las personas y las características ambientales, las cuales pueden ser intrínsecas o extrínsecas, en la que puede estar relacionada la personalidad y la actitud del individuo y demás características que se encuentran en el puesto de trabajo. (Abrajan, Contreras & Montoya, 2009).

Este concepto ha tenido varias percepciones y definiciones desde diferentes autores, atribuyendo características ambientales y personales; sin embargo, generalmente alcanzan a llegar a conclusiones similares contemplando las situaciones particulares y propias del trabajador, con relación a situaciones y detalles propiamente ambientales dentro del espacio organizacional donde se desarrollan actividades laborales según objetivos de la empresa. Desde diversas teorías, se intentan explicar y desarrollar las características que describen el concepto de satisfacción laboral, relacionando la importancia del cliente interno, como elemento fundamental en el desarrollo de las propuestas organizacionales.

Según Blum (1990) citado por Abrajan, Contreras & Montoya (2009) “la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones del trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares”. Teniendo en cuenta esta definición, se puede comprender la importancia de diversos factores que influyen en la satisfacción del trabajador, teniendo en cuenta que se presenten de manera acorde a sus necesidades y expectativas tanto profesionales como personales; de igual forma, se puede presentar el caso contrario, que es la

insatisfacción cuando el trabajador no se siente conforme con aquellos factores laborales y personales.

La satisfacción laboral es considerada como aquella actitud a nivel general que puede tener una persona hacia su trabajo y las tareas que desempeña a nivel profesional o laboral. Es importante comprender que los trabajos son más que simples actividades; ya que estas requieren de interacción constante con compañeros, superiores, adaptación a normas y reglamentos de la organización, políticas, niveles de desempeño establecidos, condiciones laborales, recursos y necesidades individuales, valores, creencias, entre otras; y la suma de todo esto es lo que puede expresar los niveles de satisfacción del empleado. (Hannoun, 2011).

Landy y Conte (2005) citado por Abrajan, Contreras & Montoya (2009), define la satisfacción laboral “como una actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral” y Spector (2002) citado por Abrajan, Contreras & Montoya (2009) “reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos”. Dos posturas de autores que van en la misma dirección, atribuyendo los niveles de satisfacción del trabajador a las relaciones entre los aspectos personales y las características ambientales en el ámbito organizacional donde se desarrolla laboralmente el trabajador.

Es de gran relevancia considerar que diversas facetas o aspectos están relacionados con los niveles de satisfacción de los trabajadores; ya que se analizan desde situaciones laborales, condiciones del puesto, como interés y actitudes personales; por lo que diversas variables giran alrededor del cliente interno e impactan de manera positiva o negativa su desempeño, y

por ende sus niveles de satisfacción se verán afectados, dependiendo de los resultados obtenidos.

Con base en las diferentes posturas, la satisfacción laboral puede ser entendida como aquella experiencia que tiene el ser humano dentro de jornadas o contextos laborales, que desencadenan emociones, percepciones y pensamientos que, a su vez, desencadenan en comportamientos apropiados según las bases y criterios del contexto donde se aplican los conocimientos y habilidades específicas; por tal razón, se logra comprender la importancia que llega a existir tanto en las características personales como las características organizacionales.

Sin embargo, para García (2010) citado por Cañón (2017) considera que las características personales son el aspecto más sensible de estas dimensiones: “Las características personales juegan un papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irreplicable, por lo tanto, los niveles de satisfacción laboral están condicionados por la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación con las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados”. Desde esta perspectiva, las características individuales tienden a ser un factor de gran relevancia en el caso de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que puede responder de manera diferente ante situaciones similares o diversas; lo cual hace que cada proceso sea particular y diferente entre cada una de las personas.

Por tal razón, Weinert (1985) citado por Hannoun (2011) propone las siguientes razones:

“a. Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo, b. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias; c. Relación entre satisfacción y clima organizativo; d. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, estilo de dirección, los superiores y toda la organización; e. Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal; y finalmente f. Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana”. Además de estas afirmaciones, también se plantea la importancia que tienen los aspectos psicológicos, como las reacciones afectivas y cognitivas que despiertan los niveles de satisfacción o insatisfacción.

Hannoun (2011) plantea “la satisfacción en el trabajo como una actitud que se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que esta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”. Afirmación que permite diferenciar la motivación y la satisfacción, contemplando aspectos externos o internos a la persona respectivamente; ya que, aunque ambas pueden ayudar el desempeño laboral, se manifiestan de maneras diferentes frente a lo que ejecutan y como lo hacen.

Desde esta diferencia, se puede considerar que la motivación es el motor que lleva a la persona a realizar algún tipo de acción orientada hacia algo, y conociendo estas motivaciones,

se puede comprender y fortalecer su interés y deseo por trabajar en determinado proyecto o empresa; lo que a su vez genera beneficios para la personas y buenos resultados para la organización.

Robbins (1996) citado por Hannoun (2011) “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”. Postura teórica que permite comprender aún más las diversas variables que impactan en los niveles de satisfacción de los trabajadores dentro de un cargo o una empresa para la cual trabaja.

Según Castle (2012) citado por Cañón (2017) “la satisfacción laboral puede evidenciarse en dos componentes: la satisfacción laboral afectiva y la satisfacción laboral cognitiva; la primera hace referencia a las emociones que el trabajo genera en la persona, mientras que la satisfacción cognitiva tiene que ver con algunos aspectos específicos de la labor como los horarios, los beneficios, entre otros”. Desde esta perspectiva, es necesario comprender aspectos importantes relacionados con la satisfacción laboral, en los que se tiene en cuenta el ámbito emocional del ser humano, desde las experiencias en el campo laboral; y por otro lado se tiene en cuenta el ámbito cognitivo, en el que se contemplan aspectos relacionados con la percepción y demás detalles relacionados con la labor dentro de la organización.

Para Gibson (1996) citado por Hannoun (2011) “la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyecta acerca de sus funciones laborales. El resultado de sus

percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios”. Considerando aspectos organizacionales y externas que pueden influir de manera positiva o negativa en la satisfacción del cliente interno; ya que se mencionan aspectos y procesos que son propias de la organización, y que dependiendo de sus ajustes impactan de manera directa o indirecta sobre sus trabajadores.

A pesar de que existen muchas dimensiones, se plantean cinco características principales que están relacionadas con la satisfacción laboral; las cuales son la paga, descrita como la cantidad recibida y la sensación de equidad; el trabajo conocido como las tareas interesantes y que permiten oportunidades de aprendizajes; la oportunidad de ascenso; el jefe y su capacidad de mostrar interés por sus empleados y por último los colaboradores, teniendo en cuenta el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los compañeros y colegas. Son características relevantes y nada ajenas a las diferentes posturas teóricas, ya que se consideran diversas variables que están relacionadas con la satisfacción de los trabajadores con relación a una tarea, un cargo o una organización. (Hannoun, 2011).

Desde las definiciones y teorías relacionadas con la satisfacción, se puede comprender la importancia que tiene esto en cuanto al compromiso, la dedicación y el desempeño del trabajador con relación a las funciones y tareas que desempeña al interior de la organización. Por tal razón, el tema de compromiso no es ajeno a los aspectos asociados a la satisfacción, y por ende al desempeño de los trabajadores; desde esta postura es de gran relevancia socializar las facetas que existen en este campo, las cuales se mencionan a continuación.

Según Meyer y Allen (1997) citado por Aamodt, M. (2010) existen tres facetas para el compromiso organizacional:

Compromiso afectivo: se identifica por el grado que tiene el empleado para permanecer en la organización, muestra interés e importancia por la misma, y generalmente está dispuesto a realizar esfuerzos por ella. Este tipo de compromiso está relacionado con el deseo e interés de aportar a la organización, se sienten atraídos y agradados por la empresa y lo que se hace en ella; pueden llegar a experimentar vínculos emocionalmente afectivos por la organización a tal punto que la defienden de comentarios mal intencionados en la comunidad.

Compromiso de continuidad: este tipo de compromiso está relacionado con el grado por parte del empleado por permanecer en la organización, en forma de agradecimiento por lo que ha recibido, por el esfuerzo que ha invertido y en ocasiones por las dificultades que se pueden presentar a la hora de conseguir otro empleo. En este caso, el compromiso se identifica desde la influencia que ha tenido el trabajador dentro de la organización y las situaciones actuales frente a las ofertas y limitaciones laborales.

Compromiso normativo: es cuando el trabajador se siente obligado con la organización, y como parte de esta obligación decide y debe pertenecer en ella; este tipo de compromiso está relacionado con aquellos beneficios o recursos que la organización ha invertido en el trabajador, lo cual hacen que él se sienta presionado y comprometido a seguir perteneciendo a ella.

Dentro de la satisfacción y el compromiso de los empleados existen algunos antecedentes como la predisposición que tienen cada una de las personas, la satisfacción de vida, las

expectativas laborales, la adecuación a la organización o empresa, las percepciones de justicia, los compañeros de trabajo, los factores estresantes y el trabajo en sí, entre otros; estos antecedentes se considera que están relacionados con consecuencias como el desempeño, la rotación de personal, el absentismo, la demora, la civilidad organizacional y las conductas contraproducentes. (Aamodt, 2010).

Con base en esta información, es de gran relevancia considerar y tener en cuenta las diferentes situaciones y expectativas del cliente interno, con el fin de lograr consecuencias positivas tanto a nivel personal, como profesional y organizacional. Por tal motivo, no es buscar solo el bienestar de la organización y el crecimiento de la misma, sino que con ella crezcan los trabajadores como personas y como trabajadores que son; generando de esta manera beneficios y ganancias a nivel general, sin afectar negativamente a ninguna de las partes.

Teniendo en cuenta algunos de estos antecedentes, las diferencias individuales es un tema que no es ajeno a la satisfacción laboral del cliente interno, ya que para lograr la satisfacción y motivación de los trabajadores es importante tener en cuenta que cada persona es totalmente diferente, se motivan de formas diversas y los estilos varían de uno a otro trabajador. Es por esto, que la satisfacción no es un tema tan sencillo a la hora de aplicarlo, pero si impacta de manera significativa dependiendo de los niveles altos o bajos de satisfacción que existan en los clientes internos.

Desde la satisfacción del cliente interno, es importante revisar si el trabajador es idóneo para el trabajo o para la organización, y de aquí se desprende un proceso organizacional bastante relevante que es el proceso de selección y contratación; ya que este es el que asigna

a una persona a los cargos de la organización desde las competencias y habilidades personales hasta las características y necesidades del puesto (Aamodt, 2010). Dicho esto, se considera que, si la persona seleccionada cumple con los criterios establecidos desde la empresa para el cargo, probablemente tendremos un cliente interno satisfecho con sus tareas y funciones; sin embargo, todo lo contrario, ocurre cuando ocupamos un puesto con una persona que no cumple o tiene las características pertinentes para desempeñar ciertas tareas.

En la actualidad situaciones como estas no son ajenas o novedosas, ya que, por influencias, relaciones o contactos, muchas personas ocupan cargos o puestos para los cuales no están preparados; impactando en sus niveles de satisfacción y afectando el desarrollo, el ambiente y las expectativas a nivel interno de la organización.

Branham (2005) citado por Aamodt, (2010), cree que hay ciertas señales que indican la compatibilidad que existe entre el trabajo y el empleado, las cuales son muy importantes para que la organización preste atención. Algunas de ellas son: que el trabajador no parece o no se muestra entusiasmado cuando lo contratan o le asignan las tareas; también se puede identificar que el trabajador empiece a pedir que le asignen ciertas tareas a otros empleados que le corresponderían a él, puede solicitar otro puesto en la empresa; empezar a solicitar nuevos proyectos y argumentar que el trabajo que realiza parece aburrido o sin desafíos. Estas señales pueden aportar a la identificación de esta poca compatibilidad entre la empresa y el trabajador; y así realizar los ajustes pertinentes orientados al mejoramiento de los procesos a nivel interno y externo de la organización.

Se ha identificado que la falta de satisfacción en el cliente interno puede traer consecuencias como el absentismo, la rotación de personal y las conductas

contraproducentes, entre otras; que afectan negativamente el funcionamiento y desarrollo de la organización. Estas consecuencias pueden alterar significativamente los procesos al interior de la organización y por ende no alcanzar las metas propuestas; por tal razón es de gran relevancia que las organizaciones aporten los recursos para identificar las falencias y las situaciones que influyen en la satisfacción del cliente interno y a su vez implementar acciones de mejora y prevención. (Aamodt, 2010).

Desde diversas revisiones se ha identificado que los trabajadores satisfechos tienden a estar más comprometidos con las organizaciones, existe mayor probabilidad de que asistan a trabajar, permanezcan en la organización, lleguen a tiempo al desarrollo de sus tareas, hagan bien su trabajo y demuestren comportamientos y conductas útiles para la organización (Aamodt, 2010). Esto permite identificar la relación que existe entre la satisfacción y el desarrollo organizacional, ya que un trabajador satisfecho aportará propuestas y aspectos favorables a la empresa; lo que a su vez se verá reflejado en el sector comercial en general.

Una teoría que ha tenido impacto sobre la satisfacción laboral, es la teoría bifactorial de Herzberg, quien plantea la teoría de motivación- higiene considerando que la satisfacción laboral tiene dos dimensiones: una la satisfacción y otra la insatisfacción individual; en las que influyen factores intrínsecos, motivadores o satisfactores o factores extrínsecos, de higiene, insatisfactores, o de apoyo, respectivamente. Desde esta perspectiva, los factores extrínsecos o de higiene, están relacionados con las condiciones de trabajo, como por ejemplo el salario, las políticas de la empresa, la seguridad en el trabajo y el entorno físico, entre otros. Desde esta teoría, los factores solo pueden llegar a prevenir la insatisfacción o evitarla en caso de que exista, pero no puede llegar a determinar el grado de satisfacción, ya que esta

puede estar determinada en mayor medida por los factores intrínsecos. (Álvarez, Días & Tailandia, 2014).

Según Herzberg citado por Álvarez, Días & Tailandia (2014), “sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo”; es decir, que todos los beneficios externos que recibe el trabajador, no incrementan significativamente los niveles de satisfacción; ya que tienen en este caso, mayor relevancia los factores internos del trabajador.

Con base en esta teoría, Herzberg plantea los factores higiénicos como factores que evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Los factores higiénicos propuestos son:

El salario: como aquella cantidad monetaria que recibe el trabajador a cambio de una tarea o actividad realizada.

La seguridad en el trabajo: es la sensación de seguridad que percibe el trabajador en su puesto de trabajo dentro de la organización.

Las condiciones de trabajo: están relacionadas con los horarios, el espacio, la iluminación y ventilación entre otras, como aspectos que afectan el desarrollo de las tareas de los trabajadores.

El estatus: expresado como la posición o prestigio que tenía la persona dentro de la empresa o grupo de trabajadores que prestan los servicios en la organización.

La supervisión: referida como el estilo de liderazgo establecido, competencias o incompetencias, parcialidad o imparcialidad de la supervisión con relación a sus subordinados.

Las relaciones interpersonales: son los vinculo de trabajo y afectivos que se desarrollan entre los trabajadores y compañeros de trabajo, con supervisores o subordinados en caso de que el cargo lo requiera.

Las políticas empresariales y administrativas: son conocidas como el conjunto de premisas a nivel organizacional y administrativa que dirigen la forma de actuar y proceder de los trabajadores al interior de la empresa.

La vida personal: son aquellas situaciones en las cuales cualquier aspecto llega a afectar la vida personal e individual del trabajador.

Los factores motivaciones o factores intrínsecos: principalmente relacionados con la satisfacción que experimenta el trabajador con las tareas que ejecuta en la organización, por lo cual se relacionan los sentimientos de crecimiento, desarrollo personal, reconocimiento desde el ámbito profesional, las necesidades de autorrealización y responsabilidades, entre otras. Cuando se dejan de lado estas necesidades, el trabajador puede experimentar desmotivación y por ende apatía, desinterés y falta de sentido psicológico. Dentro de estos factores están el reconocimiento (cualquier acto de gratitud dada al trabajador), el logro (actitud frente a la culminación exitosa de alguna tarea), el crecimiento (posibilidades de superación y crecimiento), el ascenso (posibilidad de cambio de posición en la jerarquía institucional) y la responsabilidad (capacidad de responder tanto de forma individual como colectiva en las tareas asignadas en el cargo). (Álvarez, Días & Tailandia, 2014).

Una idea según Carrasco, (2013) es que “si conseguimos colaboradores motivados, tendremos colaboradores fieles y productivos y, por tanto, clientes satisfechos”,

planteamiento que corrobora aún más la importancia que tiene el recurso humano al interior de la organización, ya que aunque existan muchos factores que se atribuyan al bienestar y la calidad de vida de las personas en un ambiente laboral, existen otras como la satisfacción, que puede impactar de manera más significativa la producción y la imagen de calidad de servicio que muestra al sector externo.

Otra de las teorías que habla de la satisfacción, es la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien plantea que para que los seres humanos logren la motivación en algo, necesariamente deben estar en condiciones que generen satisfacción a sus necesidades; las cuales están divididas en cinco según este autor, y son las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad, la necesidad de afecto, de estima y por último la necesidad de autorrealización.



Figura 1. Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Tomada libro teorías de la personalidad. Pag. 446

Según la figura 1 las necesidades fisiológicas que están en la base de la pirámide, son aquellas necesidades básicas que el ser humano necesita, y dentro de las cuales se catalogan el sueño, el respirar, la alimentación, el sexo, y el dormir entre otros; estas necesidades se consideran primarias ya que son las fundamentales para la supervivencia del ser humano. Posteriormente a las necesidades fisiológicas, sigue la necesidad de seguridad, la cual se

caracteriza por esta necesidad de sentirse seguro, tener estabilidad y protección en el entorno o contexto que se desarrolla, que también puede estar relacionado con el ámbito laboral y se refleja en la necesidad de tener un empleo, un salario o los recursos necesarios para subsistir.

Por otro lado, y seguida a la necesidad de seguridad, se encuentra la necesidad de afiliación, la cual está compuesta por acciones que el ser humano dirige para construir relaciones de amor, afecto, para pertenecer a grupos sociales, y en si superar momentos y sentimientos de soledad que pueda experimentar. Después se encuentra la necesidad de estima, la cual se inclina hacia el reconocimiento y la aceptación hacia la misma persona, logrando así el respeto por sí mismo y por los demás; necesidad que juega un papel fundamental en la persona ya que según esta necesidad puede desempeñarse de manera apropiada en la sociedad.

Por ultimo esta la necesidad de autorrealización, en la cual se contemplan variables relacionados con el desarrollo espiritual, moral, el proyecto personal y la proyección de vida que tenga la persona; esta necesidad se contempla que es la última y una de las que se alcanza en periodos largos de tiempo, a que es aquella en la que la persona considera que ha alcanzado logros y metas significativas para su vida personal.

Es importante tener en cuenta esta teoría, desde las diversas necesidades que puede experimentar el ser humano, y por las cuales tiende a dirigir una serie de comportamientos y actitudes con el fin de satisfacerlas oportunamente; es por esto que el ámbito laboral no es ajeno a estas necesidades; ya que puede aportar de manera importante a que las personas alcancen varias de ellas por los beneficios y retribuciones que recibe por las labores realizadas al interior de una organización.

Adicionalmente, es importante considerar que existen diversas teorías que están relacionadas con la satisfacción laboral, considerando las motivacionales como una de gran relevancia ya que el ser humano, experimenta bienestar cuando se siente satisfecho; desde esta perspectiva, se considera que la satisfacción se relaciona con la motivación, ya que la motivación es aquel impulso y esfuerzo que se le dedica a algo con el fin de alcanzar determinada meta u objetivo; y el bienestar se presenta cuando la persona se siente bien por haber logrado lo que planeó en determinado momento o situación. (Ucrós, Sánchez & Cardeño, 2015).

Dentro de la satisfacción laboral, existen unas dimensiones importantes desde los aspectos socio-psicológicos, las cuales son las relaciones interpersonales y comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones y el compromiso con el trabajo; analizando que además de situaciones o aspectos laborales, existen otros que están relacionados más con las variables sociales y las relaciones que pueda tener el ser humano dentro de contextos organizacionales. (Zayas, Báez, Zayas & Hernández, 2015).

Según Vásquez (2017) “para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores: cantidad y calidad del trabajo, supervisión y participación, remuneraciones y prestaciones, ambiente físico y organización”; desde esta postura, se considera importante tener en cuenta diversos aspectos relacionados con el ambiente laboral y condiciones propias del trabajador, las cuales estarían relacionadas con la satisfacción del cliente interno.

Aunque la satisfacción es un aspecto importante y significativo en las diversas áreas de la vida de un ser humano, la insatisfacción podrá generar situaciones complejas tanto para los trabajadores como para la organización ya se puede manifestar por situaciones como las quejas, los robos, la falta de cumplimiento en las responsabilidades asignadas, comportamientos negligentes, faltan al trabajo, llegan tarde, se pueden presentar errores en las tareas desarrolladas y se puede evidenciar falta de empeño en las cosas que se realizan. (Pozo, S. F.).

Con base en esta postura, se puede comprender que la falta de satisfacción de los trabajadores, puede influir de manera negativa en el funcionamiento dentro de la organización, lo cual, afecta de manera directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones; por tal razón, es de gran relevancia que la empresa identifica los aspectos que pueden estar generando estas situaciones e implementar estrategias que permitan el mejoramiento de las condiciones al interior de la organización.

Según Vásquez (2017) “la satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, pro activos y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción”; es decir, que la evaluación permitirá tener información en la cual se pueden trabajar las fortalezas y necesidades de los trabajadores al interior de la organización, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción y por ende el desempeño en cada una de las tareas desarrolladas.

Es importante tener en cuenta que, aunque la satisfacción no impacte directamente en el desempeño de los trabajadores, como lo plantea Hernández (2013) no existen suficientes

premisas que argumenten que “el personal motivado y satisfecho tiende a ser más productivo, creativo y comprometido con su centro de trabajo” la insatisfacción si puede afectar negativamente el funcionamiento de las personas al interior de la organización, y por ende no se alcanzarían los objetivos propuestos tanto a nivel personal como organizacional.

Según Toniut (2013) “las empresas que logran ser más competitivas son aquellas que perduran en el mercado. La satisfacción es un elemento de la competitividad empresarial interna que disponen las empresas para medir su performance”; esta propuesta permite comprender la importancia de la competencia en de las organizaciones y como la satisfacción del cliente aporta de manera significativa la competitividad de las mismas.

CLIENTE INTERNO

Es importante tener en cuenta que el concepto de cliente tiene muchas definiciones, una de ellas es el cliente considerado como aquella persona, empresa u organización que adquiere una forma voluntaria algún producto o servicio que necesita para su propio funcionamiento; generalmente este tipo de cliente es el motivo principal por el cual crean y comercializan dichos productos y servicios propios de cada organización. (Cadena, Giraldo & Mora 2010).

Según Vásquez (2017) “a pesar de que hace más de una década, Karl Albrecht y Jack Carson popularizaron el término de cliente interno en sus libros: la excelencia de los servicios y la revolución de los servicios, su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulté cliente”; con base en esto, es importante considerar que aquella persona que funciona al

interior de la organización, también es considerado cliente importante y fundamental para los indicadores y evaluación de la organización.

Según Cadena, Giraldo & Mora (2010) el cliente “se ubica como el generador del crecimiento y estabilidad de las empresas u organizaciones, ya que es quien demanda los productos y servicios que estas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir”; por lo cual podemos considerar que el cliente también es un actor importante al interior de la organización, por el cual se fortalecen los diversos procesos que se llevan a cabo al interior de la misma.

Generalmente, los clientes se clasifican en cliente interno y cliente externo, considerando que el cliente externo es el grupo de personas que no pertenecen directamente a la empresa y se involucran con el fin de solicitar un servicio o por la compra de un producto; y por otro lado está el cliente interno que las personas que están dentro de la organización desde diferentes labores, que aportan a la construcción de un producto o servicio que será entregado al cliente externo. (Cadena, Giraldo & Mora 2010).

El cliente interno es conocido como aquella persona que satisface ciertas necesidades personales de crecimiento, autoestima, profesional, económicas y sociales entre otras; quienes, por un proceso de reclutamiento y selección realizados por las empresas, son elegidos y asignados a cargos específicos, con el fin de desarrollar acciones y tareas específicas y propias del puesto. En la mayoría de los casos, cuentan con jefes o superiores quienes supervisan las actividades y recibe los resultados finales, de los procesos y funciones internas relacionadas con el cargo desarrollado. (Bernal, 2014).

Según Vega & Alfonso, (2017) “el cliente interno, es como un cliente oculto que solo participa en el proceso pero no es medido el nivel de satisfacción, esta característica que puede ser medida de una manera estadística, es muy importante, ya que el área de soporte que calidad brinda, debe ser acorde a las necesidades específicas que cada área requiere”, es decir, que aunque el cliente trabaja al interior de las organizaciones, en ocasiones no es tenido en cuenta el nivel de satisfacción frente a los resultados y condiciones en las que se desarrolla laboralmente, situación que puede afectar los resultados finales.

Según Cadena, Giraldo & Mora (2010) el cliente interno “es el personal que labora en la empresa ya que es receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo, sumándole además un alto grado de importancia ya que describe a los empleados como los mayores vendedores de bienes y servicios”; es decir, que el cliente interno es aquel que funciona al interior de la organización, aportando a la construcción de los objetivos organizacionales que generan beneficios y satisfacción del cliente externo, que es el consumidor final.

Una vez el cliente interno es conformado dentro de la organización, debe asumir ciertas responsabilidades cumpliendo los requerimientos y expectativas propias de la organización, sin embargo; es importante considerar también las necesidades personales e individuales que el mismo cliente interno tiene, ya que, aunque necesita desarrollar muy bien las funciones dentro de su trabajo, también requiere satisfacer sus necesidades.

Según Domínguez (2006) citado por Pacheco & Ríos (2017) “el cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante

para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos, el cliente interno”. Dicho de esta manera, el cliente interno es de gran importancia para la organización, ya que desde el interior de la misma el trabajador aporta al crecimiento de la empresa y a la elaboración de los productos de alta calidad; lo cual impacta de manera satisfactoria en el cliente externo, que el consumidor final.

Adicionalmente Domínguez (2006) citado por Pacheco & Ríos (2017) adiciona que “visto, de otra forma, cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez, él se convierte en proveedor de otros u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos”. Con este argumento, se puede complementar la definición anterior, atribuyendo al cliente interno un valor importante dentro de la organización, quien, desde su interacción, aprendizaje y como proveedor, impacta en el resultado final obtenido en el producto evaluado por el cliente externo.

El cliente interno es el trabajador de la organización, y tiende a ser más exigente que el cliente externo, ya que conoce muy bien el negocio, desde su misión hasta su propuesta organizacional. Generalmente el cliente externo, desde afuera puede conocer la publicidad y las características del producto o servicio, sin embargo, poco conoce de los procesos internos que han llevado a su producción.

Mientras tanto, el cliente interno conoce y maneja mucha información sobre lo qué pasa en la organización, y esto es de gran utilidad para el trabajo y las tareas que se desarrollan. Aunque exista la posibilidad de que el trabajador no conozca todas las posturas y estrategias

organizacionales, si conoce sobre ciertas políticas y objetivos que llevan al cumplimiento de tareas destinadas para tal fin. (Villalobos, 2006).

Desde esta idea, se puede conocer la existencia de tres tipos de clientes internos: primero están los ejecutivos: quienes tienen una relación mucho más cercana con los clientes externos, y son las personas encargadas de definir cuál producto o servicio ofrecer y a que mercado dirigirlo; el otro tipo de cliente interno es el comercial, conocido como aquel que tiene relación directa con los diferentes grupos de trabajadores, y son quienes hacen que se tenga una visión más clara de la calidad. Finalmente, el tercer tipo de cliente interno es el operativo, conocidos como aquellos que se encargan de la elaboración de los productos. (Business School).

El cliente interno es uno de los elementos de gran importancia dentro de una empresa, ya que es el recurso apropiados para realizar los procesos contemplados dentro del producto o servicio propio de la empresa; por lo tanto, el trabajador también es cliente de la organización, a su proveedor dentro de la misma. Un cliente interno o proveedor de servicios puede ser cualquiera en la organización, puede ser un compañero o un distribuidor o cualquier otro trabajador que se ajusta a los criterios y políticas y organizacionales e intenta responder desde cada uno de los procesos a las necesidades del cliente externo.

Con base en esto existen unas necesidades principales que el cliente interno tiene al interior de la organización: una de ellas es que cada quien tiene la necesidad de ser comprendido; lo cual significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente, escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere. Otra necesidad importante es el hacerlo sentir bienvenido, comprendiendo que la gente necesita

sentir que estamos contentos de verla, y que se tiene la disposición de contribuir frente a lo que se necesita; también está la necesidad de hacerlo sentir importante, teniendo en cuenta que la autoestima de los clientes internos es importante, ya que cualquier cosa que realices para que los hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio. Por ultimo esta la necesidad de que se sienta cómodo, orientado hacia la importancia de darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades sean cubiertas. (Bernal, 2014).

Según el Blog de Investigación, Tendencias e Innovación, existe una serie de recomendaciones con el fin de mejorar la experiencia del cliente interno: a). La empresa debe proporcionar al cliente interno la suficiente información para entender las acciones que se le proponen desde el punto de vista de la empresa, del cliente y del suyo propio; ya que solo desde este conocimiento podrá entender su aportación; b). El cliente interno debe poder acceder a la información necesaria para evitar la inseguridad y angustia que produce una situación de cambio y transformación, lo cual es algo positivo y enriquecedor para evitar el rechazo a las nuevas acciones. Es importante que llegue a percibir la información como una oportunidad para el crecimiento personal y como una inversión que la empresa hace en él. Otra recomendación es c). Que la empresa debe poner a disposición de cliente interno las herramientas necesarias para hacer fluir, dentro de su organización, la información relevante que surja de su contacto con el cliente externo y el producto. Eso reafirmara el valor del trabajo del cliente interno y posibilitara una mejora de las acciones de relación con el cliente externo; también d) El cliente interno debe tener un profundo conocimiento del funcionamiento de todos los departamentos de la empresa, y no solo de su función. La empresa debe procurar, dentro de lo posible, un recorrido a tal efecto o la información necesaria para facilitar esta comprensión.

Siguiendo con estas recomendaciones, e) La empresa debe hacer saber al cliente interno que en sus manos está el éxito de la estrategia y, por lo tanto, dimensionara la importancia de su trabajo y la responsabilidad necesaria para desempeñarlo; también f). La empresa puede facilitar información, mejorar las condiciones de trabajo o establecer políticas de motivación, pero debe comunicar claramente que la actitud proactiva por parte del cliente interno es imprescindible para que la política de relación con el cliente sea efectiva; finalmente, una última recomendación es que g). El cliente interno debe ser recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado. Las políticas de motivación deberían de incidir en los mismos elementos de conexión emocional que se quieren conseguir en los clientes externos. Es decir, la recompensa no debería ser económica; serian mejor, por ejemplo, acciones que faciliten la conciliación familiar, el tiempo libre o el disfrute de éste en familia.

Con base en esta intervención, es importante tener claro y comprender que existen diversos procesos y acciones que se deben desarrollar tanto por parte de la empresa como del cliente interno, orientadas a mejorar y mantener los procedimientos orientados hacia un producto o servicio de alta calidad. Se plantea la importancia de tener acceso a la información y herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas, tener claridad frente a los procesos, la empresa y toda información relevante de la organización, contar con buenas condiciones de trabajo y el conocimiento apropiados para el cargo o labor; así como también la importancia de generar recompensas desde el ámbito personal del cliente interno; como oportunidades que permitan mejorar la experiencia del cliente interno con las tareas y la empresa misma.

Según Villalobos (2006) “un factor clave en relación con los trabajadores es la creación de un “contrato emocional” entre ellos y la organización, las personas somos equilibrio entre razón y emoción; por lo tanto, no podemos ser fríos y simplemente racionales, porque

realmente no somos así, este proceso emocional supone, en primer lugar, escuchar”. Desde esta interpretación, el autor intenta resaltar la importancia que tiene el componente emocional en la estabilidad del ser humano dentro de un contexto laboral, teniendo en cuenta que la razón o el conocimiento no es la base única y primordial en las relaciones; por lo tanto, es importante generar un equilibrio entre estas dos variables, buscando de esta manera mayor estabilidad y calidad de vida en los trabajadores.

En términos generales, la empresa puede generar confianza y ser honesta con sus trabajadores, permitiendo así que ellos experimenten más emociones positivas por el esfuerzo dedicado y por los resultados obtenidos, por lo cual retribuirán con lealtad y buen desempeño en las funciones que ejecuta; y de manera consecuente la empresa podrá alcanzar los objetivos que tiene propuestos para su crecimiento y sostenibilidad.

Es de gran relevancia, reconocer que para el trabajador y para el ser humano en general, es agradable y gratificante sentirse bien en el lugar donde se está desempeñando, ya que las emociones juegan un papel importante a la hora de desarrollar sus tareas, buscar alcanzar los objetivos y en el compromiso con la empresa. Es decir, que cuando la organización busca hacer sentir bien al trabajador, esto se reflejará en las acciones y el servicio que él ofrece tanto al interior como fuera de la organización.

Dentro de las gestiones empresariales, el capital humano es considerado el más dinámico y producto de la interrelación entre las personas con la organización, las políticas, las normativas, y los diversos métodos que están alineados con la misión, la visión y los principios de la organización; los cuales impulsan los cambios y generan innovaciones que aporten al desarrollo y crecimiento de las empresas. (Zayas, Báez, Zayas & Hernández,

2015). Desde esta perspectiva, cuando las empresas desempeñan una correcta gestión del capital humano, se verá reflejada en una mejor eficacia, eficiencia y compromiso por parte de los trabajadores con las actividades organizacionales, y de esta manera existirá una mayor productividad en cada uno de los procesos.

Se considera que cuando existe una atmosfera interna de calidad se genera un ambiente que lleva a la satisfacción de los clientes externos; es decir, que cuando la empresa satisface las demandas y necesidades de sus empleados, se ubica en una muy buena posición para lograr satisfacer las necesidades que tienen los clientes internos. Afirmación que permite atribuir una gran importancia al ambiente interno de la organización, el cual se refleja de manera apropiada o inadecuada hacia el cliente externo, quien finalmente decide si continua o no consumiendo dicho producto, dependiendo de su atención y satisfacción tanto con el producto como con el servicio recibido. (Pacheco & Ríos, 2017).

Según Salvador (2008) “los directivos comprendiendo lo que sus clientes internos quieren en su trabajo, cuáles son sus objetivos y como quieren desarrollarlo, pueden aumentar el sentido de la autoestima de sus trabajadores. El poder que hay detrás de la una autoestima genera la confianza y la creatividad necesaria”. Con base en esto, cuando las empresas logran en sus trabajadores una autoestima alta, esto se verá reflejado en un impacto significativo en la satisfacción del cliente externo; por lo tanto, es de gran relevancia que, dentro de los entornos laborales, se refuercen diversos procesos orientados a mejorar la seguridad y en compromiso de los trabajadores.

Generalmente, el cliente interno tiene percepciones diferentes de su trabajo, de las relaciones y de los procesos al interior de la organización; sin embargo, si estas percepciones

son positivas y considera que la organización para la que trabaja aporta a su bienestar, automáticamente se generan sensaciones que determinan su actuar tanto dentro como fuera de la misma; transmitiendo de manera general satisfacción, agrado y compromiso, lo que influye de manera directa o indirecta en el sector externo y en la satisfacción de los clientes externos.

Según Dutka-Alan (2001) “la satisfacción de los clientes internos es determinante para el éxito o fracaso de cualquier organización, tanto en sus relaciones con el público usuario de los servicios que se brinda, como en el ámbito organizacional”; es decir, que la satisfacción del trabajador se verá reflejado en la prestación del servicio al cliente final. De esta manera, se puede considerar que la satisfacción de los clientes internos podrá favorecer el desarrollo y surgimiento de la organización, ya que prestará servicios de manera óptima y de alta calidad.

DESEMPEÑO LABORAL

Desde diferentes aportes, el desempeño es definido como aquella capacidad que tiene la persona para crear, ejecutar y generar trabajo en un corto periodo de tiempo, con un menor esfuerzo y mejor calidad. Desde esta postura según Chiavenato (2002) citado por Rodríguez (2017) define el desempeño como “la eficacia del personal que trata dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Es decir, que el desempeño además de estar definido bajo las capacidades para realizar un trabajo, también relaciona la importancia de la motivación para hacerlo.

El desempeño laboral es conocido como el esfuerzo, las percepciones y aptitudes que tienen las personas frente a alguna tarea o función a desarrollar dentro de la organización; el cual permite conocer el compromiso y las habilidades o competencias frente al cargo

asignado dentro de la empresa. El desempeño puede ser evaluado desde diversas técnicas y procedimientos, los cuales son ajustados según la organización, el cargo y las funciones específicas de cada una; esto con el fin de intentar ser muy exactos en los resultados que se puedan obtener. (Pedraza, Amaya & Conde, 2010).

Con base en estas afirmaciones, al desempeño laboral puede definirse como la forma en la que los empleados trabajan y se desarrollan al interior de las organizaciones para alcanzar metas en común de forma eficiente y basados en las reglas que previamente establecidas, incluyendo la importancia del clima organizacional, el cual determina el comportamiento del trabajador al interior de la misma ocasionando la productividad y un desempeño eficiente y eficaz. (Rodríguez, 2017).

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) citado por Espaderos (2016) presentan una definición de desempeño laboral “en la cual manifiestan que es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad”. Es decir, que el desempeño laboral se asocia con el grupo de acciones o comportamientos que son observados en un entorno organizacional y que permiten obtener resultados satisfactorios con relación a las metas establecidas en la organización.

Según Palaci (2005) citado por Pedraza, Amaya & Conde (2010) “existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura

organizacional; y h. Expectativas del empleado”. Postura teórica que permite comprender la importancia de diversos aspectos que influyen en el desempeño de los trabajadores; los cuales pueden afectar de manera positiva o negativa según el equilibrio o desestabilidad de alguno de estos.

Según Quintero, Africano y Faria (2008) citado por Rodríguez (2017) dentro del desempeño laboral influyen los siguientes factores: “El primer factor que influye es la satisfacción hacia el trabajo, el cual se entiende como el conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes. Otro factor es la autoestima, que se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y el cual le va a permitir adaptarse dentro de una organización y buscar un reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral. El trabajo en equipo es otro factor influyente en el desempeño laboral porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y uniformidad en los miembros mejorando en ambiente dentro de la organización. Otro factor es la motivación, el cual se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo. Lo cual, si se enlaza con la dinámica empresarial, este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea”.

Estos factores anteriormente expuestos, permiten conocer la importancia que tiene en el desempeño laboral tanto la motivación, como el trabajo en equipo y la autoestima entre otros; considerando así diversas áreas en las que el ser humano se desarrolla y las cuales pueden afectar tanto positiva como negativamente el bienestar y la calidad de vida.

Organizacionalmente hablando, es importante que estos aspectos estén en niveles óptimos en

cada uno de los trabajadores, ya que, de esta manera se obtendrán resultados de mejor calidad frente a cada una de las actividades que se desarrollen al interior de la organización.

Cuando un trabajador se siente seguro de sí mismo, se siente satisfecho con sus tareas en la organización, tiene la posibilidad de trabajar e interactuar efectivamente con otros miembros de la empresa y se siente motivado por las funciones que realiza; generalmente tiende a que el desempeño por parte de ellos sea de muy buena calidad frente a los requerimientos, objetivos y necesidades organizacionales; lo que a su vez influye directa o indirectamente en la satisfacción del cliente final.

Dentro del desempeño laboral, se consideran los siguientes factores que pueden ser motivantes a la hora de cumplir con las funciones o tareas asignadas: un primer factor hace referencia a las condiciones físicas dentro de las instalaciones de la empresa, en este factor se contemplan variables como las condiciones ambientales, teniendo en cuenta que las temperaturas influyen en el bienestar laboral. Dentro de estas condiciones se encuentra el calor, el frío, el ruido, la iluminación y los espacios necesarios de la infraestructura física. Otro factor importante es la posibilidad de ascender según la estructura jerárquica de la organización, lo cual genera iniciativas y buenas estrategias para el desarrollo de las tareas propias del cargo, ya que el ascenso puede estar relacionado con mejores recompensas y estabilidad.

Bajo la misma teoría, está el factor de ser reconocido como persona importante y necesaria en la organización para la cual trabaja, ya que dentro de las necesidades del ser humano está el ser reconocido por sus acciones y por la colaboración que presta al grupo en donde vive; por lo que al resaltar y reconocer las cosas positivas que hace para el desarrollo de la

organización, el trabajador se siente satisfecho y aporta de la mejor manera a un trabajo de calidad. Otro factor es la remuneración económica, la cual debe aportar al trabajador el recurso económico que permita satisfacer un mínimo de necesidades primarias, por lo tanto, dicha remuneración debe reconocer el esfuerzo de su trabajo y aportar a una seguridad básica. Por último, otro de los factores es la seguridad de permanencia en el trabajo, la cual consiste en la estabilidad que puede tener la persona tanto a nivel laboral como económico, de esta manera, el trabajador puede aportar buenos resultados al sentir la tranquilidad de que siempre va a contar con la estabilidad laboral dentro de la organización. (Caballero, 2003).

Adicionalmente, existen otros factores que tienen relación con el desempeño laboral y en los cuales se contemplan las competencias, habilidades, actitudes o experiencias, entre otras, que tenga la persona frente al cargo que va a desempeñar; el ambiente de trabajo en el que se incluyen los recursos físicos, financiero o humanos entre otros. Y por último otro factor importante es la administración del desempeño, el cual atribuye importancia a la forma en que gerentes o administrativos alinean el desempeño de los trabajadores con las metas organizacionales (Espaderos, 2016).

Con base en las diversas posturas relacionadas con el desempeño laboral, es importante considerar que para que los niveles de desempeño en los trabajadores al interior de la organización sean eficientes y eficaces según las necesidades y los objetivos, es importante tener en cuentas diversos factores que están asociados a este proceso; ya que tanto la empresa como el trabajador pueden aportar de manera significativa para que el desempeño laboral en términos generales aporte a la consecución de los objetivos y a la satisfacción de las necesidades a nivel personal e individual.

Desde el interior de las organizaciones, se aplica la evaluación del desempeño con el fin de recibir cierta retroalimentación sobre las acciones y las formas que llevar a cabo o de ejercer cierta actividad laboral, por lo cual dichos resultados permiten aplicar las correcciones pertinentes y apuntar a una mejoría constante de los procesos organizacionales; estos procesos de evaluación favorecen tanto al trabajador desde lo profesional y personal, como a la organización a nivel general.

Algunas de las razones por las cuales se aplica la evaluación del desempeño en las organizaciones son: a) recompensas: ya que la evaluación ofrece juicios sistemáticos que permiten argumentar los salarios, promociones, transferencias y despidos o méritos de los trabajadores; b) realimentación: la evaluación proporciona información sobre la percepción que tienen las personas con las que el trabajador interactúa, y así se logra obtener información de su desempeño, actitudes y competencias; por otro lado está el c) desarrollo: por medio de la evaluación se pueden conocer tanto los puntos fuertes como débiles del trabajador, d) las relaciones: desde la evaluación se puede permitir al trabajador mejorar su relación con las personas con las que interactúa; e) la percepción: por medio de la evaluación el trabajador puede conocer la percepción que tienen los demás sobre él, f) el potencial de desarrollo: la evaluación le proporciona a la organización los medios para poder conocer los potenciales de los trabajadores y así poder definir programas de desarrollo; por último g) la asesoría: ya que la evaluación ofrece al gerente o personal responsable información que permita orientar a los colaboradores. (Chiavenato, 2009).

Es importante tener en cuenta que para que la organización y las personas logren obtener beneficios por la aplicación de la evaluación de desempeño, según Chiavenato (2009) debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

Primero la evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

Segundo la evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva e los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

Tercero la evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

Cuarto la evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Teniendo en cuenta estos lineamientos en la evaluación del desempeño, es importante utilizar esta herramienta como oportunidad de mejoramiento continuo en la organización, que genere beneficio y crecimiento tanto para las personas como para la organización en general; desde este punto de vista, los procesos de evaluación deben ser objetivos, claro y acordes a las condiciones tanto de la empresa como de cada uno de los cargos. En la actualidad; la mayoría de las organizaciones implementa la evaluación de desempeño con el fin de conocer el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, y aplicar acciones correctivas con relación a los resultados encontrados.

Según Chiavenato (2011) citado por Espaderos (2016) refiere que “la evaluación representa una retroalimentación de los individuos ya que orienta la autoevaluación,

autodirección y autocontrol y esto lleva a obtener los resultados esperados, de igual manera se involucran nuevos conceptos tales como:

La competencia personal, esta es la capacidad personal de aprender y adquirir conocimientos y habilidades.

La competencia tecnológica, es la capacidad para asimilar el recordatorio de las diferentes técnicas para el desempeño general y multifuncional.

La competencia metodológica, capacidad para emprender y la iniciativa de resolver los problemas.

La competencia social, esta es el don de relacionarse eficazmente con distintos sujetos o grupos para realizar el trabajo en equipo.

Es importante tener en cuenta que estas competencias tienden a variar, ya que la persona va desarrollando habilidades en diferentes niveles y las evaluaciones permiten realizar ajustes y cambios que permitan mejorar dichas competencias. Desde esta perspectiva, es importante analizar la disposición que tenga la persona para trabajar en la incorporación de habilidades que le permitan desarrollar competencias específicas según el cargo y la empresa, ya que no todos los cargos requieren en el mismo nivel de presencia todas las competencias.

Según Chiavenato (2009) citado por Espaderos (2016) menciona algunos de los propósitos y aplicaciones que ayudan a tener un mejor complemento para la gestión del talento humano:

Reclutamiento y selección: brinda habilidades para construir talentos y planificar los mismos, también colabora con procesos para la suma de personas a la organización.

Planes de sucesión: permite identificar puestos, tareas y competencias, para la colocación de personal a través de información relacionada con la integración de las mismas.

Desarrollo de personas: facilita la relación de asesoría entre el colaborador y supervisor, además detecta puntos fuertes y débiles para su entrenamiento y poder mejorarlo.

Salarios y recompensas: este da un mejor resultado de las personas a quienes se debe de dar aumentos y promociones, también detecta si el colaborador se siente motivado con la organización y puesto de trabajo.

Retención de personal: identifica resultado alcanzados junto con el desempeño del trabajador.

Monitor de personal: da una mejor retroalimentación a las personas sobre su desempeño y sus posibilidades de desarrollo”.

Son propósitos que argumentan algunos aspectos importantes del porque aplicar la evaluación de desempeño en la organización, mostrando aspectos en los cuales se pueden obtener beneficios y como se pueden utilizar los resultados de este proceso, para mejorar las condiciones tanto de la organización como de los trabajadores que aportan en cada uno de los procedimientos al interior de la misma.

Por esto Chiavenato (2011) citado por Espaderos (2016) explica las tres personas en las que se dan los beneficios de una adecuada evaluación de desempeño: “Beneficios del gerente: además de brindar con medidas que mejoran el estándar de desempeño y ofrecer un medio para la comunicación con el personal, además evalúa el comportamiento a través de un sistema de medición según su objetividad. Beneficios a las personas con relación a la evaluación del desempeño: conocen las medidas para la mejora su desarrollo y realizan una autoevaluación y critica personal sobre sí mismos, además permite conocer los aspectos del comportamiento que la organización valora, así mismo las expectativas del líder en cuanto a las áreas de fortaleza y oportunidad. Beneficios para la organización: dinamiza su policía de

recursos humanos a través de oportunidades de desarrollo para sus empleados, estímulos a la productividad y mejoras en las relaciones de trabajo, también evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y define la contribución a cada colaborador con las acciones referentes según su capacidad”.

Desde esta intervención, se tiene claro la aplicación de la evaluación de desempeño genera beneficios a todas las partes involucradas, lo cual facilita el proceso y fomenta la participación de todos en cuanto a procesos y eventos organizacionales, teniendo en cuenta aspectos tanto personales como de todo el recurso influyente dentro de la organización. Es importante tener en cuenta, que, para lograr estos beneficios, hay que aplicar la evaluación de manera óptima y adecuada, de forma objetiva siempre en la búsqueda de resultados reales que promuevan el cambio y mejoramiento de diversos aspectos que puedan influir en el desarrollo a nivel general de la empresa, los trabajadores y los altos mandos.

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS

Es importante iniciar este capítulo con una breve introducción al concepto de calidad, ya que es uno de los factores más buscados por las organizaciones con relación a los productos o servicios que ofrecen; desde este punto de partida es necesario comprender el concepto de calidad como el grado de conformidad del conjunto de características y atributos que están en un producto o servicio respecto a las necesidades y expectativas que tiene el cliente o comprador final, teniendo en cuenta también el precio que está dispuesto a pagar. Al incluir estos aspectos y a todo tipo de público o clientes, se contextualiza en los que se conoce como gestión de calidad total.

Según Llorens Montes (1996) citado por Aguirre & Aparicio (2002) define cuatro dimensiones básicas para acercarse de forma correcta y sencilla a la gestión de calidad básica:

La orientación al cliente: el cliente es quien realmente enjuicia y valora la calidad y su satisfacción es el objetivo de gestión prioritario. Esta idea, tradicionalmente asumida por los tratadistas y profesionales del área de marketing, es trasladada también a la gestión de los clientes internos, bajo la idea implícita de que no es posible la satisfacer al cliente (externo) si no están satisfechos los empleados (clientes internos).

La mejora continua: La filosofía de gestión de calidad total entiende la calidad y por tanto la satisfacción de los clientes (internos/externos), como algo siempre susceptible de mejora. Por ello, esta filosofía impone como rutina de gestión de búsqueda e implantación constante de mejoras en todos los sistemas y procesos en el seno de la empresa/organización, orientadas siempre a: aumentar el valor para el cliente; reducir errores, defectos y tiempos y aumentar la productividad y efectividad en el empleo de recursos.

Cultura de trabajo en equipo: Todas las funciones y todos los niveles de la organización deben estar orientados hacia la calidad, porque de lo contrario no es posible ni la satisfacción de los clientes ni la mejora continua. Ello conlleva trabajo en equipo, es decir, coordinación y cooperación entre dirección y subordinados, dentro de los grupos de trabajo y entre líneas funcionales.

Planificación, Compromiso y Liderazgo Directivo: Todo lo anterior no es posible si no se dispone de una estrategia a largo plazo (planificación), no existe un compromiso firme de todos los miembros de la organización y no hay un buen liderazgo por parte de la dirección.

Estas dimensiones permiten comprender la importancia que tienen los diferentes actores organizacionales, frente al desarrollo y la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente final; por lo que tanto directivos como trabajadores deben participar en la programación y

gestión de procesos óptimos que provean calidad en cada una de las tareas que se desarrollan y buscar de manera constante la mejora continua en cada uno de los procesos que se implementan al interior de la organización. Por tal razón, es de gran relevancia tener en cuenta que el liderazgo, el trabajo en equipo y el cliente, entre otros, aportan de manera significativa a trabajar en la mejora continua y de esta manera ver el reflejo en la calidad del resultado final.

Generalmente, los productos o servicios que ofrecen buena calidad y cumplen con las expectativas del usuario final, tienden a generar satisfacción en el cliente externo y por ende generación de mayores oportunidades para la organización, ya que la fidelidad permanece latente en los comportamientos futuros. Estas situaciones favorecen a su vez el impacto y crecimiento de la organización en el sector que se desenvuelve, ya sea por futuros consumos o referencias positivas entre las comunidades, lo cual fortalece las ventas y comercialización del producto o servicio ofrecido.

MARKETING

El marketing o también conocido mercadotecnia, se concentra en analizar los gustos de los consumidores, pretendiendo establecer sus necesidades y deseos de influir en su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de esta forma, se diseñan diferentes formas de persuadir a los consumidores para que consuman determinado producto o servicio. Todas las actividades de mercadotecnia incluyen lo que es la planificación, la organización, dirección y control frente a la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, las promociones y los servicios que se ofrecen durante o después de la venta; para lograr los objetivos propuestos.

La función del marketing está orientada hacia la búsqueda de la optimización de las relaciones entre las organizaciones y las personas, en la que ambas partes obtienen beneficios y se busca de manera constante el mantener los vínculos en periodos largos de tiempo. El marketing puede definirse como aquella disciplina que busca conocer las necesidades y deseos de los clientes, con el fin de buscar los medios que aporten a la satisfacción de las mismas. Con base en esto, se considera que las empresas exitosas son aquellas que logran interpretar muy bien las necesidades de sus clientes (Toniut, 2013).

Hoy en día la mercadotécnica se conoce como un sistema integral en el que se contemplan diversas actividades de negocios, orientadas a aplicar cambios y servicios que aporten a la satisfacción de las necesidades de los clientes potenciales y actuales; generalmente se basa en conceptos como demandas, valor, costo, intercambio, transacciones y satisfacción entre otros; es por esto que es una herramienta que toda empresa conoce y cada vez realiza de manera más participativa y competitiva frente al mercado, lo cual hace que el producto sea conocido y se pueda convencer al cliente de finalmente consumirlo.

Según Zikmund & D'Amico (1993) citado por Villalobos (2006) define mercadotecnia como un “conjunto de actividades comerciales orientadas al consumidor, planificadas e implementadas por un vendedor o comerciante para facilitar el intercambio de bienes, artículos, servicios o ideas de tal modo que ambas partes tengan una utilidad en alguna forma”. Esta definición, contempla un aspecto muy importante al considerar que tanto consumidores como la organización en general tengan ganancias de los procesos que se comercializan a la comunidad; ya que, de esta manera, los procesos de mercadeo tendrán mejores resultados y generará satisfacción en todas las personas involucradas.

Estos procesos y actividades permiten que existe un intercambio de ideas y productos o servicios entre las comunidades que son los consumidores finales y la empresa por medio de los trabajadores, lo cual está orientado a la satisfacción de necesidades tanto individuales como generales que puedan tener las personas involucradas. Generalmente, estos intercambios se realizan de manera voluntaria y competitiva, los cuales están movidos por intereses y necesidades particulares.

Teniendo en cuenta a Kotler & Keller (2006) citado por Dávila & Velasco (2013) definen “el marketing integrado como una alternativa por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, a través de la realización de cambios, ligados a hacer las cosas de manera diferente. Si no hay “satisfacción” al interior de la empresa, existirá improductividad de los empleados en el desarrollo de los procesos, transformando la operación de la organización en un ciclo desequilibrado evidenciado en la insatisfacción del consumidor final”. Por tal razón, los procesos y organizaciones actuales, trabajan de manera permanente en fortalecer y mejorar los procesos al interior de la organización, reconociendo la importancia de estos en la respuesta y percepción que tendrán los clientes externos.

Con base en esta postura, se identifica la necesidad de que al interior de la organización todo funcione bien, de manera organizada y equilibrada; ya que de esta manera se podrán tener acciones más comprometidas y mejor calidad del producto o servicio, lo cual se verá reflejado en la satisfacción y lealtad del cliente externo; quien finalmente aporta de manera considerable a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

El marketing, ha tenido diversas definiciones, las cuales están orientadas a esclarecer la importancia de esta herramienta frente a los procesos y beneficios que se pueden obtener entre la interacción permanente entre consumidores y organización. Desde esta postura a continuación se realizara una contextualización de la definición de marketing dada por diversos autores:

Lambin (1995) citado por Villalobos (2006) “es el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”

Pride & Ferrel (1997) citado por Villalobos (2006) “es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicio e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico”.

Kotler & Armstrong (2001) citado por Villalobos (2006) “es un proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros”.

Stanton, Etzel & Walker (2001) citado por Villalobos (2006) “es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”.

Dorado (2001) citado por Villalobos (2006) “profesión que mediante procesos sociales, busca entender e interpretar las necesidades diversas de los mercados y las culturas en que se

desarrollan, para que el sistema empresarial desarrolle los bienes y los servicios que solucionen integralmente los problemas de satisfacción del sistema de mercado-empresa, su acción debe permitir la lealtad y permanencia de los clientes, el alcance de los objetivos empresariales y el bienestar general de la sociedad, respetando siempre el equilibrio ecológico, contribuyendo así al logro de la felicidad de los individuos”.

Partiendo de estas definiciones se puede comprender que el marketing es aquella estrategia que utilizan las empresas, con el fin de ofrecer al público ciertos servicios o productos a los que se han ajustado algunas condiciones, los cuales buscan generar satisfacción en ellos al tiempo que cumple con las expectativas que traen los consumidores. Estas acciones generalmente se implementan buscando beneficios económicos de comercialización para las empresas, sin embargo, no dejan de lado los beneficios que pueden obtener las personas al consumir determinado producto, y en este sentido es donde está la importancia de realizar procesos que fomenten la lealtad del cliente y el compromiso de la organización.

Algunos autores plantean la necesidad de gestionar al interior de las organizaciones el triángulo del marketing de servicios, el cual está orientado a construir y sostener una relación con los clientes. Este triángulo del marketing de servicios está conformado por un lado que es el marketing externo por medio del cual la empresa ofrece y comunica promesas a sus clientes con relación a lo que esperan recibir y puedan entregar, en este tipo de marketing se conocen las ventas, promociones, fijación de precios, apariencia y actitud de los clientes, diseño, decoración, estado de las instalaciones y procesos de servicio en sí mismos, entre otros.

El otro de los lados, es el marketing interactivo el cual se conoce como la formulación de las promesas de tal forma que puedan cumplirse y desarrolla un espacio interactivo con la organización y el servicio que se produce y consume. Por último, el lado de marketing interno, es el encargado de hacer posible que las promesas realizadas se cumplan, desde las habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones con que cuentan los proveedores y sistemas de la organización, ya que esto permite prestar un servicio óptimo y de calidad. (Aguirre & Aparicio, 2002).

El marketing, es una actividad que va dirigida a los diferentes protagonistas que son relevantes para la compañía, porque el éxito de la organización depende de que tan efectivo es el proceso de marketing en relación con los siguientes diez protagonistas según el Manual de Marketing – Clarin y MERCADO citado por Villalobos (2006):

Marketing dirigido al proveedor: Hoy son cada vez más las empresas que prefieren tratar a sus proveedores como socios, quieren tener menos proveedores y poder confiar en que ellos les brindarán una calidad alta o aun perfecta sin necesidad de inspeccionar los suministros cada vez que llegan, paralelamente, fijan normas estrictas de calificación para los proveedores que están analizando.

Marketing dirigido al distribuidor: En este caso, se requiere que la compañía forje una red asociada a distribuciones que le ayude a competir con eficacia en el mercado, la empresa debe comprender las necesidades, percepciones y preferencias de los distribuidores y responder con programas que potencien su rentabilidad conjunta.

Marketing al usuario final: Supone identificar, conseguir y brindar mejor servicio a un grupo definido de usuarios finales entendiendo sus necesidades, deseos, percepciones, preferencias y hábitos de compra, el usuario final puede ser un hogar o un cliente industrial. A partir de la experiencia adquirida con el producto, están en condiciones de ejercer una fuerte influencia, por esta razón, se hace necesario dirigir programas de marketing específicos hacia este actor.

Marketing financiero: La fuente de recursos de la empresa depende de su capacidad para que bancos y demás instituciones financieras confíen en que utilizará productivamente los fondos solicitados y que cumplirá con sus obligaciones de capital y dividendos, la empresa tiene que comprender como la evalúan las entidades financieras, porque esto afectara al costo y a la disponibilidad de fondos.

Marketing dirigido al gobierno: Todas las empresas están sujetas a un cuerpo de leyes y a la acción de organismos gubernamentales que ponen limite a su libertad operativa, claro que no tienen por qué aceptar pasivamente estas leyes y obstáculos. Pueden iniciar programas agresivos de marketing dirigido al gobierno y también emplear las herramientas del megamarketing de la opinión pública y la privada para cambias las limitaciones dentro de las cuales operan.

Marketing a los aliados: Las empresas no pueden seguir operando sin los aliados, se considera así a aquellos que pueden suministrar mejor investigación y desarrollo, producción, distribución y marketing. Encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un problema de los responsables del marketing, que deben tener precisamente esa mentalidad si quieren identificarlos, traerlos y motivarlos.

Marketing a los medios: Los medios de comunicación producen un fuerte impacto sobre el desempeño de las empresas y sobre la percepción que de ellas tiene buena parte del público, por eso las campañas contratan servicios de relaciones públicas para que mantengan contacto con la prensa. La clave está en entender las necesidades de los medios tanto en materia de noticias como de acceso a los empresarios.

Marketing dirigido al público en general: El marketing de opinión pública no solo lleva al cambio a través de los medios impresos y audiovisuales, sino también mediante el marketing de eventos, los viajes o excursiones organizados por la compañía, el marketing relaciona con las “causas justas” y otras actividades.

Marketing interno: Las empresas deben contemplar a los empleados no solo como proveedores internos de servicios, sino también como clientes internos. El marketing interno exige mejores capacidades para contratar, capacitar, motivar, compensar y evaluar a los empleados. Se los considera un activo, no un costo, y se pone el acento en su comprensión y en la satisfacción de sus necesidades.

Desde el planteamiento de esta teoría, se puede comprender la importancia que tienen diferentes actores a los que va dirigida la información de la empresa, por tal razón las estrategias y dinámicas organizacionales deberían ir ajustadas a las particularidades de cada uno; esto con el fin de lograr el impacto que se espera obtener. Dentro de los personajes importantes, también se contempla el cliente interno como aquel recurso de gran relevancia dentro de la organización, considerándose que es un agente que aporta a la construcción de los servicios y favorece el desarrollo de la organización, y a quien no hay que dejar de lado a la hora de implementar innovaciones, cambios y beneficios.

ENDOMARKETING – MARKETING INTERNO

Hoy en día, las organizaciones se preocupan bastante por su sostenibilidad en el mercado, por lo que en ciertas ocasiones ha reconocido al recurso humano como fuente importante que contribuye a dichos procesos de sostenibilidad; por tal razón empieza a tener sentido lo que es el endomarketing o marketing interno, el cual se ha venido constituyendo como elemento estratégico que genera beneficios tanto para el capital humano como para la empresa.

A través de la historia el concepto se ha definido y desglosado partiendo del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), transferido al concepto de marketing por medio de los productos y servicios, pero en este caso involucrando a los empleados o trabajadores en las diversas estrategias organizacionales. Para Michael Levionnois (1987) citado por Dávila & Velasco (2013) “el marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”. Es decir, que para que la empresa logre los objetivos propuestos, debe tener en cuenta los diferentes actores que participan en ello, desde los mismos trabajadores al interior de la misma, como los clientes que reciben el producto o servicio final.

El marketing interno, es considerado como aquel conjunto de técnicas o estrategias que están orientadas a la venta de una idea de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos, estrategias, estructura, administrativos y demás componentes que hacen parte del mercado y de los trabajadores; es decir, que los clientes internos son los que desarrollan múltiples tareas al interior de la organización con el fin de alcanzar objetivos tanto organizacionales como personales (López, Solís & Aguirre, 2016).

Hoy en día, las organizaciones están trabajando en la aplicación de conocimientos y experiencias obtenidas a través de marketing tradicional, pero en este caso para fortalecerse a nivel interno; tendencia que se conoce como endomarketing, traducida como marketing interno, y la cual es considerada como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada tanto para clientes tanto internos como externo. Desde esta postura, es importante comprender que la competencia organizacional debe trabajarse desde diversos aspectos que aporten al desarrollo de la organización, dejando de lado la intención de desprestigiar otras empresas; por lo cual, esta estrategia de marketing interno involucra a los empleados, con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas con altos estándares de calidad, trabajando y planificando las propuestas empresariales. (Urrego, 2013).

Cuando las empresas deciden implementar estrategias de endomarketing, lo que busca es la optimización de los colaboradores con el fin de mejorar el desempeño y por ende la calidad del servicio, ya que busca la implementación de técnicas y procesos que mejoren los niveles de motivación en los trabajadores, quienes finalmente aportaran a mejorar las condiciones ambientales al interior de la organización; desde estas tendencias, la estrategia del endomarketing se convierte organizacionalmente hablando, en una ventaja competitiva frente al sector comercial en que se desarrolla la organización.

Generalmente, se considera que el marketing interno tiene como objetivo de incrementar el compromiso laboral, por medio de la motivación; ya que cuando el trabajador tiende a sentirse bien dentro de la organización es porque conoce la misión, la filosofía, los valores y las diferentes estrategias y procesos tanto de la organización como de los productos. Estudios

realizados en empresas del sector hotelero en Venezuela, demuestran que las propuestas del marketing interno resulta ser un proceso positivo, ya que los empleados tienen la percepción de trabajar en un ambiente laboral óptimo para mantener relaciones interpersonales con los compañeros (López, Solís & Aguirre, 2016).

El endomarketing se ha definido como aquel proceso en el que se contrata, entrena y motiva el personal idóneo para atender adecuadamente las necesidades tanto de los clientes como los de la organización; las cuales están asociadas a actividades que se llevan a cabo al interior de la empresa con el fin de preparar a los trabajadores, y que esto se vea reflejado en el excelente servicio que ofrecen a la comunidad. Son tareas que se desarrollan de manera cuidadosa, bajo los principios y políticas organizacionales, orientados a impactar de manera positiva los índices de rentabilidad y productividad; ya que facilitara alcanzar los objetivos institucionales por acciones satisfechas de los trabajadores e implementación de estrategias corporativas. (Payares, Berdugo, Caridad & Navarro, 2017).

El marketing interno se ha definido desde la gestión de recursos humanos, bajo la propuesta que tiene como fin atraer, incentivar y retener aquellos clientes internos cualificados por medio de unos productos–trabajo, destinados a satisfacer ciertas necesidades y apetencias. Desde esta perspectiva, se plantean unas serie de actividades, que pueden resultar clave para la implementación de un programa de marketing interno eficaz; una primera tarea es una función de personal que en las tareas de administración que le son propias adopta los conceptos y técnicas de marketing externo: esta tareas hace referencia a la descripción de puestos de trabajo, los procesos de reclutamiento, la planificación laboral, los salarios, los beneficios sociales y programas de incentivos, entre otros, los cuales se plantean acordes con los objetivos de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades del empleado.

Otra tarea que se plantea es la función orientada al desarrollo de conocimiento y actitudes del personal hacia el servicio mediante actividades formativas en materias relacionadas con conocimientos y competencias básicas de tipo técnico, como por ejemplo habilidades comerciales, habilidades de comunicación y de servicio al cliente, conocimientos generales sobre la empresa, sus trabajadores, líderes, políticas, objetivos y estrategias, entre otras.

Adicionalmente, se propone otra tarea enfocada en la comunicación interna interactiva e informativa, lo cual resulta fundamental en el servicio por algunas razones como: la dirección, supervisores y el personal de apoyo tienen un papel fundamental a la hora de crear la cultura de servicio, por lo cual la comunicación interna juega un papel definitivo en cuanto a la posibilidad de plantear propuestas o cuestiones; también cuando las empresas desarrollan y lanzar nuevos productos o servicios o campañas de marketing, antes deben comunicarlas al personal de contacto, solo así, si los trabajadores conocen las necesidades de los clientes, podrán desarrollar de manera adecuada su función en la organización; y por último cuando el personal de contacto cuenta con información valiosa sobre los clientes, ayudará a orientarlos de manera más óptima y eficaz. (Aguirre & Aparicio, 2002).

Los elementos que se tienen en cuenta en el endomarketing son el trabajador, la empresa, la comunicación interna, el equipo directivo y el incremento de la motivación; elementos que abarcan procesos y recursos que funcionan al interior de la organización, articulados en pro de alcanzar objetivos y metas propuestas que permiten generar satisfacción tanto para la empresa como para los trabajadores. Es decir, que el endomarketing trabaja y fortalece los procesos desde el interior de la organización, con la finalidad de generar una óptima respuesta a las necesidades del comercio en general. (Moreno, 2017)

Según Villalobos (2006) “en el marketing externo escuchamos al cliente para saber lo que quiere, por lo tanto, debemos hacer lo mismo hacia el interior de la empresa, tenemos que escuchar al cliente interno y después darle lo que realmente necesita, siempre que no vaya en contra de los objetivos de la empresa, no hay cliente satisfecho sin empleado satisfecho, si queremos satisfacer a los clientes externos es mediante la satisfacción de los clientes internos y esto solo será posible a través de procesos de marketing interno”. Desde siempre han existido buzones de sugerencias, evaluaciones y seguimiento tanto a las necesidades como a la satisfacción del cliente externo, lo cual no es negativo para las organizaciones, pero seguiría siendo inútil en gran parte si no se contemplan también las necesidades del cliente interno. Es por esto que las propuestas están orientadas hacia la escucha y el permitir la participación de los trabajadores en diversos procesos de la compañía, ya que podría proponer ideas productivas que generen sostenibilidad, se sentiría a gusto porque es tenido en cuenta y se sentiría importante y satisfecho porque se siente recurso importante para la organización.

Según estudio realizado por López, Solís & Aguirre (2016) los resultados dan a conocer estrategias de marketing interno sugeridas como

“programar conferencias al menos dos veces al año para todo el cliente interno, integrar al personal de los diferentes departamentos en las actividades que la agencia necesita cumplir, gestionar integración del personal realizando eventos mensuales conmemorativos con festejos de acuerdo a las fechas donde participe el cliente interno, organizar actividades fuera de la agencia para desestres del personal y gestionando la integración del mismo; la comunicación interna debe fomentarse por lo cual es necesario realizar juntas internas por cada departamento donde se externen las áreas de oportunidades y diseñar carteleras donde se identifiquen la misión y visión de la

organización, y se presente información de valores sentido d pertenencia, a fin de fortalecer el desempeño y motivación laboral”.

Son propuestas que pueden ser aplicables a diversas organizaciones, con la finalidad de generar espacios que permitan interacciones laborales y sociales orientadas al mejoramiento del ambiente, las relaciones, la comunicación y el bienestar de las personas; lo cual se verá reflejado en el compromiso y empeño que asignaran a las tareas y cargos específicos dentro de la organización; lo que a su vez se relaciona con alcanzar las metas establecidas.

CALIDAD Y CULTURA DEL SERVICIO

Actualmente, la calidad es considerada un factor importante para la competitividad y supervivencia de las empresas, ya que el dicho incremento y sostenimiento se debe a las exigencias que tienen los consumidores finales; lo cual hace que los niveles competitivos sean cada vez más fuertes tanto a nivel local, nacional e internacional. Según Camisón, Cruz & González (2006) citado por Montalvo (2012) la gestión de la calidad es definida como “condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa y esta competitividad en un entorno turbulento como el actual exige una orientación prioritaria hacia la mejora de la calidad”. Considerándose la calidad como un aspecto fundamental en los procesos competitivos, lo cual impulsa a las organizaciones a mantener estándares apropiados de calidad en los productos o servicios en comparación con los demás ofrecidos en el mercado, y de esta manera generar un mayor sostenimiento y desarrollo empresarial.

Según Camisón, Cruz & González (2006) citado por Montalvo (2012) existen tres conceptos que involucran las perspectivas internas y de mercado: “la calidad programada o diseñada, es la que espera obtener la empresa, establecida en las especificaciones de diseño del producto; calidad realizada, es la que se obtiene tras la producción, expresa el grado de cumplimiento con las características de calidad definidas en las especificaciones; y la calidad esperada, necesaria o concreta da es la que requiere el cliente de acuerdo a sus necesidades y expectativas”. Dichos tipos de calidad son importantes en toda empresa, ya que buscan desde la calidad específica del producto en particular hasta las necesidades y lo que el cliente finalmente espera; lo cual apunta a que cada uno de los procesos se ejecuten siempre en busca los mejores estándares de calidad.

Adicionalmente, al concepto calidad se asocia la calidad del servicio, la cual ha sido definida como aquella proximidad que existe entre el servicio que se espera y el que se percibe, que es medido por la percepción que tiene el cliente con respecto a si la organización ha cumplido o no sus expectativas. Con base en esto Camisón, Cruz & González (2006) citado por Montalvo (2012) señalan los siguientes factores que están relacionados con la calidad final del servicio:

“La eficacia de la empresa para gestionar las expectativas del cliente

La experiencia de los clientes con productos de la competencia y la propia empresa

Las estrategias de comunicación de la empresa

Las opiniones de los terceros”. Factores en los que se tiene en cuenta tanto la gestión y respuesta desde el ámbito organizacional, como las experiencias del cliente final con relación a los productos o servicios utilizados; lo que permite tener una perspectiva amplia desde ambas partes involucradas con relación a la calidad.

Desde las diversas posturas y teorías, se han identificado algunas brechas existentes entre la calidad del servicio percibida que los clientes reciben y lo que esperan, por tal razón se ha propuesto el modelo que identifica las cinco brechas propuesto por Parasuraman y sus colaboradores citado por Barrera, Cardona, Echeverri, etal:

Expectativas del cliente: Brecha entre la expectativa del consumidor y la percepción de la administración: la administración no siempre percibe correctamente lo que los clientes quieren, o la forma en que los clientes juzgan a los componentes. Los técnicos consideran que lo más importante es el tiempo de respuesta, cuando el cliente estima que es la claridad de la respuesta y la solución al problema.

Percepción gerencial: Brecha entre la percepción de la administración y las especificaciones de la calidad del servicio: la administración podría no establecer normas de calidad, o no ser estas muy claras; o bien, ser claras, pero no realistas, o ser claras y realistas pero la administración podría no estar totalmente comprometida para llegar a este nivel de calidad. Cuando la empresa promete atención personal y deja ésta a los contratistas, sobre los cuales, es difícil garantizar las normas de calidad y de respeto al cliente.

Especificaciones de la calidad de servicios: Brecha entre las especificaciones de la calidad del servicio y la entrega del servicio: el personal podría estar mal capacitado o tener mucho trabajo. Su moral podría estar baja. Podría haber fallas en el equipo. Quienes manejan las operaciones generalmente impulsan la eficiencia y algunas veces esto va en contra del impulso para la satisfacción del cliente. como cuando no hay acuerdo entre la calidad técnica que implica rapidez en la atención porque los equipos resisten, pero de otro lado los empleados tienen órdenes de mercadeo que dice que debe agotar el tiempo en la atención completa.

Entrega de servicios: Brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas: las expectativas del consumidor, se ven afectadas por las promesas de las comunicaciones del

prestador del servicio. A veces los medios de comunicación engalan los actos y brechas y los maquillan de una forma tal que el cliente nota gran diferencia entre lo que se dice, se ilustra, o se ve y el servicio real, el prestado. Discrepancia entre una bella recepcionista y su poco conocimiento del servicio.

Servicio esperado: Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado: esta brecha resulta cuando tiene lugar una o más de las brechas mencionadas anteriormente. Aclara el por qué los prestadores del servicio tienen dificultades para entregar la calidad del servicio esperada.

Desde estas brechas establecidas en el modelo expuesto anteriormente, es importante tener en cuenta que las diferencias entre las percepciones, ideas y postulados, puede afectar de manera directa o indirecta el resultado final, teniendo en cuenta que tanto la empresa, como el trabajador y el cliente externo juegan un papel fundamental en los resultados finales. Una vez analizada esta conceptualización, se puede comprender la importancia de pensar en todos los aspectos al mismo tiempo, intentando generar beneficios a nivel general; dejando de lado las necesidades o ganancias desde lo particular o individual; ya que las funciones o tareas que se desarrollan persona a persona, deben estar orientadas a fines colectivos y expectativas mucho más abiertas. Por tal razón, es importante que dentro de las organizaciones estas brechas o distancias entre los participantes involucrados en los procesos y respuestas, estén cada vez más limitadas con el fin de obtener uno resultados más positivos a la hora de medir los impactos.

Con base en estas definiciones, es importante considerar que desde el área organizacional, la empresa debe proveer servicios o productos de calidad, los cuales deben contar con registros, controles, seguimientos y procesos que cumplan con los requisitos propios según

las características que cada uno tenga; y adicionalmente, tener en cuenta las percepciones y opiniones de los clientes finales, ya que son quienes evalúan el servicio o producto desde la calidad, la atención o los detalles apropiados que cumplan con las necesidades específicas de cada persona.

En el mercado y en la comercialización de productos o servicios se encuentran variedad de clientes y usuarios que valoran la calidad y diversos detalles presentes en los procesos, por lo cual algunos pueden determinar importante la marca o apariencia del producto tangible; pero también otros clientes consideran de mayor relevancia detalles asociados a la prestación del servicio, situaciones que influyen en funcionamiento y desarrollo de la organización. En ocasiones, algunas empresas no prestan mucha atención a estos aspectos; sin embargo, se considera importante que todas las personas de la organización, independientemente del área o departamento de trabajo se comprometan a alcanzar los objetivos empresariales y la satisfacción del cliente basados en criterios que fortalezcan la calidad del servicio ofrecido.

Desde esta perspectiva, en el momento en que la empresa se comprometa y comparta acciones orientadas a la satisfacción del cliente, se inicia en un proceso de cultura de servicio; en la cual se presenta la existencia de una valoración del buen servicio, mediante la prestación de un buen servicio tanto a clientes internos como a clientes externos, considerándose como los comportamientos más naturales e importantes dentro de la organización. Para que esta cultura de servicio permanezca en la organización, es necesario que exista liderazgo que aporte a la adaptación a los cambios y dirija los procesos de manera oportuna; aunque en ocasiones puede ser lento el proceso, siempre tiende a ser eficaz y significativamente impactante. (Aguirre & Aparicio, 2002).

Cuando existe la cultura de servicio en la organización, los comportamientos son naturales y frecuentes en diversos contextos y procesos al interior de la organización; los cuales tienden a presentarse de manera espontánea en cada una de las acciones que se desarrollan entre los equipos o grupos de trabajo, lo cual favorece el ajuste a las necesidades y cambios que puedan llegar a presentarse tanto al interior como fuera de la organización.

Existen algunos elementos que influyen en la calidad del servicio como lo son los elementos tangibles que son las instalaciones, la fiabilidad es la percepción de confiabilidad, la capacidad de respuesta lo cual es la velocidad con la que se presta el servicio, la cortesía que es el respeto y la amabilidad al prestar el servicio; también está la credibilidad que es la honestidad del personal, la seguridad cuando no existen dudas al ofrecer el servicio, la accesibilidad que aquella facilidad para contactarse con el personal, la comunicación que se tiene con los clientes con el fin de hacerse entender y por ultimo; y por ultimo esta la comprensión (Vega & Alfonso, 2017).

Generalmente, al hablar de calidad y satisfacción del cliente, se atribuye al cliente externo que es el consumidor final del producto o servicio ofrecido por la empresa; sin embargo, en esta ocasión se propone la postura de Earl (2004) citado por Montalvo (2012) que “menciona que un gran servicio al cliente (externo) depende de un excelente servicio al cliente interno”; lo cual afirma la importancia que tiene el trabajador al interior de la organización, con relación al buen servicio que recibe el cliente externo, por lo tanto un servicio va a impactar automáticamente el otro, ya sea desde el cliente interno o externo.

Según Earl (2004) citado por Montalvo (2012) menciona que “Un excelente servicio al cliente interno es simplemente un buen negocio. El servicio al cliente interno puede florecer

solo en ambientes de alta comunicación. Para crear un servicio al cliente interno positivo, todos los departamentos trabajan juntos cooperativamente, acuerdan sobre los procesos y procedimientos, y negocian expectativas. Como engranes actuando en sincronía, las unidades de negocio interdependientes conocen las necesidades de cada quien, trabajan juntos productivamente para alcanzar metas comunes y entregar productos y servicios de alta calidad al cliente externo”.

Con base en lo anterior, se refuerza la necesidad de trabajar articulada y organizadamente al interior de las organizaciones, desde cada uno de los departamentos o áreas que funcionan en el diseño y preparación de los productos y servicios principales de la empresa; ya que al mantener el trabajo en equipo, la organización logra un trabajo mucho más óptimo y eficaz en cuanto calidad y tiempo, ya que al unir habilidades y destrezas que tienen cada una de las personas; aportan a la generación de ideas y propuestas que favorecen el desarrollo y servicio de la organización. Es por esto, que en ocasiones las buenas relaciones y la complementariedad de las profesiones o roles dentro de la organización, favorecen positivamente el funcionamiento al interior de la organización, y, por ende, impacta e influye en los resultados que se obtienen de los clientes externos.

Organizacionalmente, es importante generar buenos servicios internos a los empleados, los cuales aportan al éxito de la organización y a la satisfacción de los trabajadores, por lo cual es relevante socializar el modelo de Gilbert (200) citado por Montalvo (2012) “The Service Profit Chain” o “Cadena de Generación de Valor del Servicio” que se esquematiza de la siguiente manera:



Figura 2. “The Service Profit Chain” o “Cadena de Generación de Valor del Servicio” (Gilbert 2000 citado por Montalvo 2012).

La figura 2 muestra como la calidad de servicio interno genera satisfacción en el empleado, lo cual hace que dicho trabajador permanezca en la organización y desarrolle sus labores de manera productiva y optima; que generan valor al servicio externo, lo que conlleva a la satisfacción del cliente, fortaleciendo lealtad del mismo por los productos y servicios de la empresa, promoviendo en la misma mejores ingresos, mayor crecimiento y mejor rentabilidad. (Montalvo, 2012).

Según Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988) Payares, Berdugo, Caridad & Navarro (2017) basados en el concepto de calidad de servicio plantean las siguientes dimensiones: “a) Confianza: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, b) Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de modo fiable y cuidadoso; c) Responsabilidad: Habilidad para inspirar credibilidad y confianza, d) Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido; y finalmente e) Tangibilidad: Comunicación, equipos, personal e instalaciones físicas”. Dimensiones que muestran la relación entre el funcionamiento y desarrollo del trabajador, con respecto a las necesidades y expectativas del cliente externo, teniendo en cuenta la percepción que este genera sobre el servicio y por ende la evaluación final que realiza.

En términos generales, la cultura de servicio para una organización, significa que, sin importar su tamaño estructural, se tiene dentro de las políticas y acciones al interior de la organización la excelencia en la atención al cliente, lo cual debe estar presente en todas y cada una de las actividades que se desempeñen en los diferentes procesos, niveles o con cualquier tipo de cliente. con base en esto, es indispensable que toda organización asuma la cultura de servicio teniendo en cuenta que los clientes tienen la razón respecto al producto o servicio ofrecido, y así los niveles de satisfacción impactaran en el consumo o no de los mismos. Desde esta postura se analiza la satisfacción del cliente externo; sin embargo, la satisfacción en el cliente interno influye en que ayuda a que la empresa se diferencie de la competencia y ayuda a generar ventajas competitivas en el entorno comercial. (Betancourt, Jaramillo & Montoya, 2015).

MARCO LEGAL

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

El código sustantivo del trabajo busca lograr justicia entre las relaciones que existen entre los empleadores y los trabajadores, bajo situaciones económicas y sociales. El presente código define el trabajo como toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo; y plantea la libertad del mismo, ya que nadie puede impedir el trabajo a las demás personas, ni que se puedan dedicar a la profesión, industria o comercio que deseen.

La ley en Colombia propone la igualdad de los trabajadores y trabajadoras, considerando que todas son iguales ante la ley, teniendo la misma protección y garantías, por lo que esta abolido cualquier tipo de distinción por raza, carácter intelectual o material, género, sexo y demás excepciones establecidas por la ley. Adicionalmente se plantea el derecho al trabajo, en la que se considera que toda persona tiene derecho al trabajo y a la libertad de elegir la profesión u oficio que desee desempeñar.

También se consideran los aspectos a tener en cuenta dentro de los contratos por la prestación de los servicios, las diferentes modalidades de contratos, los salarios, y diferentes elementos esenciales que se estipulan en los contratos, como también las obligaciones de los empleadores con relación a los trabajadores. Adicionalmente, se relacionan las diferentes capacidades para poder contratar a las personas, las cuales deben cumplirse como lo estipula la ley.

LEY 1010 DE 2006

La presente ley propone y estipula las diferentes medidas orientadas a prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y demás hostigamientos que estén relacionados con el trabajo, dentro de la cual se contemplan diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo tipo de ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral ya sea privada o pública.

Dentro de la ley, el acoso laboral es definido como toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir a la renuncia del mismo.

Dentro de la ley se consideran las siguientes modalidades de acoso laboral: maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral. Además, se plantean algunas medidas preventivas y correctivas del acoso laboral para mejorar las condiciones relacionadas con el entorno laboral.

CONGRESO DE LA REPUBLICA

Ley que reglamente el ejercicio del profesional en psicología, la cual es definida como una ciencia sustentada en investigación y una profesión que estudia los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, con la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyen al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

Se consideran los siguientes principios universales que deben tener los Psicólogos en su profesional: la responsabilidad, la competencia, los estándares morales y legales, los anuncios públicos, la confidencialidad, el bienestar del usuario, las relaciones profesionales, la evaluación de técnicas y la investigación con participantes humanos. Dentro de la ley, se consideran los efectos de la profesión en actividades de enseñanza, aplicación e indagación del conocimiento psicológico, y también, los deberes y obligaciones que tiene el psicólogo con relación a sus actividades profesionales. Otro de los capítulos de la ley relaciona los deberes del psicólogo con relación a las instituciones, la sociedad y el estado.

LECCIONES APRENDIDAS

Desde diferentes dinámicas y procesos, las organizaciones hoy en día implementan acciones orientadas al cumplimiento de metas y objetivos, que permitan un posicionamiento en el mercado y una alta ventaja competitiva dentro del sector en el que se desarrolla; sin embargo, aún existen vacíos que afectan estos resultados finales.

Por tal razón, es muy importante que las organizaciones desarrollen mejoras continuas en cada uno de los procesos al interior de la misma, con el fin de lograr resultados esperados; por ejemplo, desde los procesos de selección se deben tener en cuenta diversos aspectos que influyan con el desempeño de la persona en el cargo asignado, lo cual aportara de manera significativa a los objetivos organizacionales.

Por otra parte, es recomendable ajustar acciones orientadas hacia los diferentes aspectos que están relacionados con la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que, de esta manera, se puede obtener una mejor productividad en cada una de las tareas. Es importante que las organizaciones consideren el recurso humano como uno de los factores de mayor relevancia dentro de la misma, teniendo en cuenta sus necesidades, prioridades, objetivos, competencias y habilidades, entre otras; con el fin de lograr un equilibrio general entre clientes externos, trabajadores y empresa.

Estas propuestas se pueden lograr mediante la implementación de procesos relacionados con la capacitación y desarrollo de personal, procesos de selección óptimos, aplicación de incentivos y refuerzos, reconocimiento de logros y labores, inclusión en acciones y decisiones, remuneración adecuada, aceptación en los procesos, involucrarlos en actividades

de diversas áreas, generar espacios de confianza y respeto, y desarrollar todas las acciones bajo estándares de equidad.

Hablando de desempeño laboral, es importante tener en cuenta los siguientes factores que tienen gran relevancia e influencia, los cuales aportan y ayudan a lograr los objetivos propuestos dentro de la empresa.

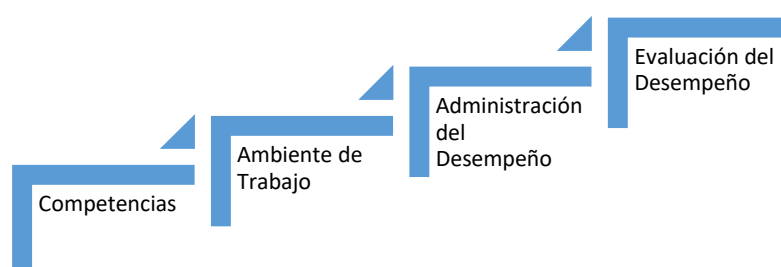


Figura 3. Factores que influyen en el desempeño laboral. Elaboración propia. Fuente (Espaderos, 2016)

Teniendo en cuenta la figura No 3, las competencias hacen referencia a los diversos conocimientos, habilidades, experiencias y características personales que se asocian con un buen desempeño del trabajo según los objetivos de la empresa; por otra parte, el ambiente de trabajo está asociado a la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, en las que pueden definir los comportamientos de las personas como adecuados o no según las necesidades tanto personales como de la empresa.

Adicionalmente, la administración de desempeño hace referencia a los procesos y actividades que desarrollan ejecutivos y supervisores orientadas a alinear las funciones de los trabajadores con los objetivos que tiene planteados la empresa; estas actividades se llevan a cabo con el fin de lograr buenos niveles de desempeño en cada una de las tareas que están inmersas en los procesos de la organización. Finalmente, la evaluación de desempeño, es

considerado un sistema que permite revisar y evaluar a las personas que trabajan al interior de las organizaciones, permitiendo realizar una medición frente a las tareas que se desarrollan y los resultados que se obtienen. (Espaderos, 2016).

Estos procesos permiten conocer algunos aspectos que puedan afectar el desempeño de los trabajadores dentro de las empresas, y por ende plantear propuestas que permitan trabajar por el mejoramiento constante y permanente de las organizaciones. Los resultados obtenidos en estos procesos permitirán de una u otra forma identificar tanto debilidades como fortalezas que puedan influir en la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Por otra parte, la satisfacción laboral conocida como el grupo de emociones y sentimientos que experimenta el trabajador en su entorno de trabajo, tiene fuerte influencia y relación con el desempeño laboral, por lo cual se contemplan las siguientes actitudes por parte de los trabajadores:

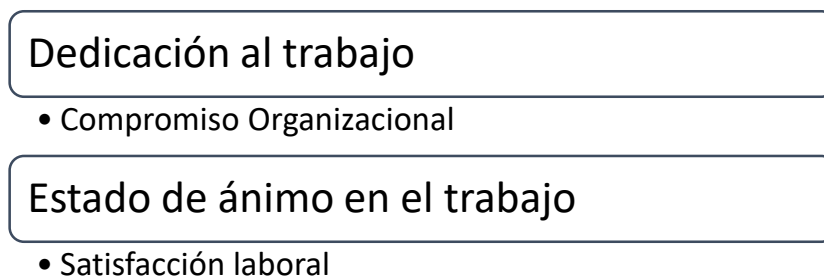


Figura 4. Actitudes de los trabajadores en la satisfacción laboral. Elaboración propia. Fuente (Espaderos, 2016).

Teniendo en cuenta la figura número 4, se puede analizar que cuando existe satisfacción laboral en los trabajadores, van a manifestar actitudes apropiadas en el entorno laboral, en las cuales se tiene en cuenta la dedicación al trabajo, el compromiso organizacional y el estado de ánimo en el trabajo, generando de esta manera la satisfacción laboral. Con base en esta

propuesta, se identifica que cuando las personas están satisfechas, su tiempo y energías están orientadas a las actividades laborales, además se comprometen con las actividades y objetivos de la organización, experimentando estados de ánimo positivos que se reflejan en cada una de las acciones, productos y servicios ofrecidos tanto al interior como al exterior de la organización.

Según Robbins (2204) citado por Salluca (2010) “el interés de los gerentes en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados”. Con base en este aporte y en los resultados de diversas investigaciones, se analiza la relación y el impacto de la satisfacción en la productividad, revelando la siguiente información:

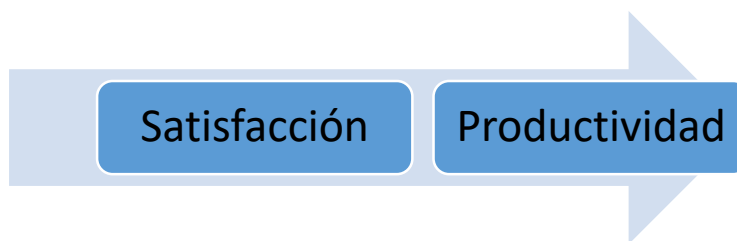


Figura 5. Relación satisfacción productividad. Elaboración propia. Fuente: Salluca (2010)

En el análisis del impacto de la satisfacción en la productividad, los estudios arrojan que cuando se habla del plano individual del trabajador es la productividad la que lleva a que las personas se sientan más satisfechas; sin embargo, cuando se habla desde un componente general o de organización, se identifica una relación ente satisfacción y productividad revelando que las empresas con empleados satisfechos son más eficaces que aquellas que tienen empleados menos satisfechos.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la indagación bibliográfica y hecho el respectivo análisis; es importante concluir frente a la importancia que tienen diversos aspectos tanto organizacionales como personales, con relación a la satisfacción del trabajador dentro de su entorno laboral; lo cual está relacionado con la calidad en el desempeño que invierte en las labores propias de su cargo.

Es por esto, que se considera de gran importancia tener en cuenta las necesidades y las metas que tienen los clientes internos, con el fin de lograr un equilibrio con los objetivos de la organización, y que ambas partes puedan alcanzar y satisfacer sus necesidades básicas y principales. Con base en las teorías y diversas investigaciones realizadas, se ha logrado concluir dos cosas importantes: la primera es el conocimiento que se genera frente a la importancia que tiene la satisfacción del cliente interno relacionado con el desempeño en la organización, y la segunda, que no todas las organizaciones lo aplican y son pocas las investigaciones que lo pueden sustentar.

Principalmente, en Cúcuta son muy pocas las investigaciones que se encuentran con relación a la satisfacción del cliente interno, sin embargo, desde la satisfacción laboral, se logra obtener información con respecto a la importancia que esto tiene dentro de los contextos organizacionales; ya que se logra reconocer que la satisfacción del cliente interno es muy importante a la hora de evaluar su comportamiento o desempeño en la organización; la cual puede verse influenciada por las emociones o sentimientos que pueda estar experimentando en determinado momento.

Desde la teoría y revisión documental de artículos y proyectos realizados, se logran identificar diversos aspectos que están relacionados con la satisfacción laboral, mencionando algunos como la remuneración, la equidad, las funciones y el ambiente laboral, entre otros; teniendo en cuenta que, desde estos aportes, el cliente interno pueda satisfacer sus necesidades y sentirse a gusto dentro de la organización. Cuando estos aspectos se tienen en cuenta, el cliente interno invierte la mayor parte de sus recursos para entregar respuestas a la empresa, y de esta manera se logren los objetivos propuestos.

Analizando el trabajo realizado por Porto (S. F.) en el que plantea que “para que las organizaciones puedan lograr un grado de eficiencia es necesario trabajar en un ambiente sumamente motivador, participativo con un personal altamente motivado e identificado con la organización”; conclusión que nos permite corroborar la importancia que tiene el trabajador dentro de la organización y su relación con el cumplimiento de los objetivos. Es por esto, que el ambiente dentro de la empresa debe ser favorable y apropiado para aportar a la construcción de adecuados procesos institucionales.

Según López, Solís & Aguirre (2016) “las relaciones internas en una organización son de suma importancia, tal es el caso de Volkswagen Tulancingo, que inmersa en un proceso de cambio organizacional, decidió implementar estrategias de marketing interno para incrementar el compromiso de su personal, impulsando la participación de los integrantes en un ambiente colaborativo”; es decir, que las estrategias de marketing al interior de la organización aportan de manera óptima buenas condiciones al ambiente y la producción laboral, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es importante tener en cuenta, que las características de las personas, juega un papel fundamental en la satisfacción y desempeño laboral; ya que se considera que aquellas personas que son abiertas al cambio, con capacidad de explorar diversas alternativas a las situaciones y que generalmente muestran una actitud positiva frente a los cambios y aspectos nuevos que se van presentando; tienden a ser personas más satisfechas y a entregarse en altos niveles a las actividades asignadas en las organizaciones. (Sanín & Salanova, 2014)

Finalmente, se puede concluir que el nivel de satisfacción en el cliente interno, si tiene alguna relación con el desempeño de ellos en el campo laboral; ya que cuando el trabajador está satisfecho, se siente comprometido y actúa de manera apropiada frente a los requerimientos de la organización; proponiendo ideas nuevas para la solución de situaciones específicas, además, se interesa por cumplir de manera adecuada con sus funciones y apoyar diversos procesos que no necesariamente estén asignados a su cargo. El cliente interno para lograr estos niveles de satisfacción, debe contar con el apoyo de la organización, ya que la empresa es la encargada de realizar las asignaciones de los cargos de manera óptima, el pago de salarios, la facilitación de espacios y la implementación de incentivos que refuercen los buenos comportamientos de los trabajadores, entre otros.

Es decir que, aunque ambas partes tienen alto compromiso en estos procesos, la organización debe reconocer y proveer la gran parte de ellos, para recibir posteriormente los resultados esperados por los adecuados procedimientos implementados en la empresa. Es importante además generar sentimientos de confianza, estabilidad y compromiso frente al funcionamiento al interior de la organización, de esta manera el cliente interno proyectara una buena imagen de la organización tanto al interior como al exterior de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010) Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque Aplicado. Sexta edición. Cengage Learning Editores.
- Abrajan, M.; Contreras, J. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en psicología. México.
- Aguirre, M. & Aparicio, M. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. Universidad de País Vasco – Euskak Herriko Unibersitatea. Cuadernos de Gestión. Vol 2 No. 2.
- Álvarez, A.; Díaz, G. & Tailandia, C. (2014). Nivel de satisfacción laboral Dumian Medical S.A. seccional Cúcuta, durante el 2014. Universidad Católica de Manizales. Recuperado de: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1013/Andres%20Felipe%20Alvarez%20Velandia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera, E.; Cardina, L.; Echeverri, T.; Viana, G.; Vinaccia, S.; Ruiz, J & Aignerren, M. Investigación sobre los niveles de satisfacción de los clientes – auditoria del servicio – telecomunicaciones empresas públicas de Medellín. Contrato No 9 DJ – 9610/78. Universidad de Antioquia. Facultad de ciencias sociales y humanadas. Centro de estudios de opinión.

- Bernal, D. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia. Programa de administración de empresas. Ensayo diplomado en alta gerencia. Bogotá, D. C.
- Betancourt, V.; Jaramillo, G. & Montoya, J. (2015). Percepción del cliente interno y externo de los elementos de la cultura de servicio en el centro de entretenimiento happy city Santa Fé Medellín. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Psicología. Especialización en psicología de las organizaciones y del trabajo. Medellín. Colombia.
- Caballero, A. (2003). Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de ingeniería mecánica y electrónica.
- Cadena R.,; Giraldo, L. & Mora, S. (2010). Evaluación de la satisfacción del cliente interno en la ips oral medic SAS. Instituto de ciencias de la salud ces. Postgrado de auditoria de la salud. División de salud pública. Facultad de medicina. Medellín. Recuperado de: <http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1109/2/Evolucion%20satisfacion.pdf>
- Cañón, L. (2017). Factores determinantes de la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en la industria farmacéutica en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ciencias económicas. Bogotá. Colombia.
- Carrasco, J. (2013). Gestión de equipos, el cliente interno. Gaceta Business. Director de Proyectos, Category Manager y formador.

Casas, C. & Figueredo, K. (2005). Mejoramiento del servicio al cliente interno de Clean Shester de Colombia Ltda. Universidad de la Sabana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Gerencia del servicio XII. Chía. Bogotá – Colombia. Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6523/126100.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cerén, D. & Muñoz, J. (2005). Beneficios de un plan de endomarketing como estrategia organizacional. Institución Universitaria Esumer. Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo. Administración Comercial y de Mercadeo. Medellín. Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/ESUMER/1044/1/trabajo%20de%20grado.pdf>

Cloninger, S. (2003). Teorías de la Personalidad. Editorial Prentice Hall. Tercera edición.

Código Sustantivo del Trabajo. Ministerio de Justicia. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

Daza, D. & Porto, S. (2007). Monografía Importancia de la Satisfacción Laboral del Trabajador en las Organizaciones. Universidad tecnológica de Bolívar. Facultad de ciencias sociales y humanas. Programa de psicología. Cartagena de Indias.

De Guevara, U. (2009). Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación. Universidad Veracruz. Maestría en gestión de la calidad. Recuperado

de: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/URIEL-LADRON-DE-GUEVARA-ACUNA.pdf>

De Leon, I.; Arteta-Peña, Y. & Noda-Hernandez, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. Ciencias Holguin. Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181552082003.pdf>

Duarte, A. & Velazco, A. (2013). Satisfacción del cliente interno a través del endomarketing. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Universidad EAN. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>

García, I. (2015). Satisfacción del cliente interno y externo del comité olímpico guatemalteco. Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Garcia-Ivan.pdf>

García, J. (2012). Estrategias de mercadeo interno para mejorar las condiciones de la problemática organizacional de los institutos de investigación universitarios. Universidad de Pamplona. Colombia. Recuperado de: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/viewFile/368/384

Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de ciencias económicas. Licenciatura en administración.

Hernández, A. (2013). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. Area de investigación: Administracion de recursos humanos. XVIII congreso internacional de contaduría administración e informática. Universidad autónoma de Guerrero. Recuperado de:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.23.pdf>

Ley 1010 de 2006. Recuperado de:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

López, M.; Solís, M. & Aguirre, G. (2016). Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno. Caso Volkswagen Tulancingo. Revista iberoamericana de ciencias. Recuperado de:
<http://www.reibci.org/publicados/2016/dic/2000106.pdf>

Lozano, C. (2017). Satisfacción laboral de los colaboradores reubicados por accidente de trabajo y/o enfermedad en la empresa Aguas Kapital S.A E.S.P Cúcuta. Universidad de Pamplona. Cúcuta.

Montalvo, R. (2012). Evaluación de la satisfacción del cliente interno para mejora de los procesos de la cadena de suministro en Molinos Axteca S.A de C.V., sucursal Nayarit. Universidad TecMilenio del sistema tecnológico de Monterrey. Mazatlán, Sinaloa. Recuperado de:

[http://sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/ 8 evaluador consultoria/503.pdf](http://sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/8_evaluador_consultoria/503.pdf)

Moreno, D. (2017). Diseño de una herramienta de endomarketing para empresas. Universidad EAFIT. Escuela de administración. Maestría en mercadeo. Medellín. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela_MorenoMontoya_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pacheco, J. & Ríos, A. (2017). El millennial peruano como cliente interno y externo del sector retail. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de negocios. Programa académico de administración de empresas. Lima.

Payares, K.; Berdugo, A.; Caridad, M. & Navarro, E. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. Revista espacios. Vol. 38 (n°57) Pág. 32

Pedraza, E.; Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad del Zulia. Revista de ciencias sociales. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pozo, A. (S.F). Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros. Recuperado de: <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1826/1/373-1115-A.pdf>

- Rodríguez, L. (2017): El clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial. Universidad Militar Nueva Granada. Seminario de investigación. Especialización en alta gerencia. Facultad de ciencias económicas. Cajicá – Cundinamarca.
- Salvador, Y. (2008). La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial. Ciencias Holguín. Revista trimestral. Cuba.
- Salluca, L. (2010). Relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Postgrado. Facultad de Educación.
- Sanín, J. & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. Universitas Psicológica. Bogotá. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64730432009.pdf>
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenago. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

- Toniut, H. (2013). La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata. Maestría en administración de negocios. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut_h_2013.pdf
- Ucrós, M.; Sánchez, J. & Cardeno, N. (2015). Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de educación superior en la Guajira Colombia. Revista internacional administración & finanzas. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-7.pdf>
- Urrego, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Publicidad. Medellín. Colombia.
- Vanegas, G. (2014). Fortalecimiento del servicio al cliente interno como parte de la estrategia organizacional. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancias. Programa de administración de empresas. Ensayo diplomado de alta gerencia. Bogotá, D. C.
- Vásquez, V. (2017). Relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente interno en la dirección de red de salud Alto Amazonas – Región Loreto. Tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión de los servicios de salud. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12770/vasquez_sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vega, Z. & Alfonso, P. (2017). Diagnóstico de satisfacción de los clientes internos de una empresa de lácteos evaluando la calidad de servicio. Carrera de ingeniería agroindustrial y agronegocios. Facultad de ingenierías. Universidad de San Ignacio de Loyola. Recuperado de:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3298/1/2017_Zumaeta-Vega.pdf

Velandia, F.; Ardón, N. & Jara, M. (2007). Satisfacción y calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos. Revista gerencia y políticas de salud. Vol. 6. No. 13. Bogotá. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272007000200008

Villalobos, A. (2006). Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis 39. Universidad autónoma de Aguascalientes. Centro de ciencias económicas y administrativas.

Zayas, P.; Báez, R.; Zayas, J; & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. Universidad de Holguín. Cuba. Rev.fac.cienc.econ, Vol. XXIII.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-234/cucuta-ciudad-comercial-y-fronteriza>

Blog Investigación. Tendencias & Innovación. Como mejorar la experiencia del cliente interno. Recuperado de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/como-mejorar-la-experiencia-del-cliente-interno>

Cámara de Comercio de Cúcuta (2017). Informe de gestión. Recuperado de: http://www.cccucuta.org.co/media/transparencia_2017/informe_de_gestion_2017.pdf

Revista Dinero (2014). El 71% de los colombianos no es feliz en su trabajo. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/satisfaccion-laboral-empleados-colombia/200637>